هارفي ماكاي

اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا

كيف تتفوق على منافسيك في مجالات المبيعات والإدارة والتحفيز والمفاوضات؟

نقلته إلى العربية
إبتسام الخضرا

راجعه
هبة الغلاييني



المزيد من الثناء

لكتاب «*Swim with the Sharks without Being Eaten Alive*
اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا»

«*أعتقد أن هارفي ماكاي هو أكثر الرجال الذين عرفتهم موهبة*».

- لو هولتز Lou Holtz

«*منذ أن بدأت بمتابعة دروس (هارفي ماكاي) لم أعد قادرًا على التوقف عن قراءة الكتاب، فكل درس يتسم بالوضوح ودقة التعبير عن الفكرة على نحو صحيح، وعلى كل المديرين التنفيذيين في شركة إستي لودر Estee Lauder قراءة الكتاب، وبذلك نصبح في المقدمة*».

- ليونارد لودر Leonard Lauder
الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة إستي لودر

«*حماس هارفي ماكاي الشديد هو النقيض الجريء لما يُسمى عقلية «الفكرة الأساسية» التي يتسم بها العديد من مديري الأعمال الأمريكيين حاليًّا، وكلنا أمل أن يستمرّ هذا النوع من تفكير هارفي الإيجابي على المدى الطويل*».

- روبرت ردفورد

«*يجيد هارفي التعبير عن بعض الأفكار العميقة والمهمة بأسلوب مسلٍّ وجذاب. بإمكان الطلبة الجادين في مجال دراسة الإدارة والقيادة تعلُّم الكثير من كتابه هذا*».

- هارفي غولوب
الرئيس والمدير التنفيذي لشركة IDS Financial Services, Inc

«*تقديم نصيحة مفيدة لا يقلّ صعوبة عن تقبُّل نصيحة كهذه، لكن هارفي ماكاي أجاد في كلا الأمرين؛ ينْفذ أسلوبُه في الكتابة إلى أعمق الأفكار التي تتسم بالحكمة البالغة ودقة الإحساس؛ وبذلك يتيح للقارئ لحظات سعيدة متتالية وهو يقوده بلطف إلى لحظة يقول فيها: «بالطبع، هذا واضح! هذا بالضبط ما أعتقده!» - وهذه إحدى سمات المدرِّس الممتاز*».

- روي مينينجر دكتور في الطب
رئيس مؤسسة The Menninger Foundation

«عندما تقرأ كتاب هارفي ماكاي الذي يحمل عنوان» 'Cook book for Success'، تتعرّف على هارفي جيّدًا. يقاسمك هارفي كل معرفته-أنا لن أتردد لحظة في الأخذ بنصائحه».

- تشارلز شواب
الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة Charles Schwab & Co., Inc

«يضع كتاب هارفي ماكاي النجاح في متناول يد كل من يريد تعلُّم القواعد- والعمل بها»

- فران تاركنتون

«كتابٌ جميل وذكي وآسر... أفضل كتاب يتناول كيفية تحقيق الأهداف منذ أن كتب ديل كارنيجي كتابه الرائع».

- وارن بينيس
مؤلف مشارك لكتاب «Leaders»

Original Title
SWIM WITH THE SHARKS WITHOUT BEING EATEN ALIVE
Outsell, Outmanage, Outmotivate, and Outnegotiate Your Competition
Author: HARVEY B. MACKEY

ISBN-10: 006074281X
ISBN-13: 978-0060742812

Published by HarperCollins Publishers, 195 Broadway, New York,
New York 10007, USA
CONTRACT DATE: 22/02/2018 - 22/02/2025

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
ماكاي؛ هارفي
اسبح مع أسماك القرش./ هارفي ماكاي، -الرياض، 1443هـ
ردمك: 978-603-509-414-6
1- النجاح - 2- الثقة بالنفس أ. العنوان
ديوي 158،1 1593/1443

الطبعة الأولى
1443هـ/2022م

العبيكان Obeikan
نشر وتوزيع
المملكة العربية السعودية - الرياض
طريق الملك فهد - مقابل برج المملكة
هاتف: 4808654 11 966+، فاكس: 4808095 11 966+
ص.ب: 67622 الرياض 11517

إهداء

هناك رجلان يندر وجودهما، كانا المرشدَيْن لي في مراحل حياتي كلها؛ الأول هو والدي الراحل «جاك ماكاي» الذي كان صحفيًّا استثنائيًّا أرشدتني على الدوام دروسُه الحياتية، التي لا تقدّر بثمن، لقد ترك بصمات أحاول الاقتداء بها من بعده.

والثاني هو «رودي ميللر» والد زوجتي الراحل الذي كان رائد أعمال فريدًا من نوعه، وإنسانًا نبيلًا فاضت حماسته الأصيلة للحياة، فأعطت هذه الطاقة للعائلة بأكملها. لم يكن في البلاد رجل أعمال أفضل منه وما زلت لا أصدّق أن حظي السعيد ساقني لأكون صهره عندما وقعت في حبّ ابنته.

❢ ❢

ملحوظة المؤلف

التوقيت هو كل شيء.

يعيش الناس حياتهم وهم يتساءلون:

«ماذا يجب أن أشتري؟».

«ماذا يجب أن أشتري؟».

«ماذا يجب أن أبيع؟».

إنها أسئلة خاطئة!

لكن الأجدى بهم أن يسألوا: «متى يجب أن أشتري؟... متى يجب أن أبيع؟»

التوقيت هو كل شيء.

والأمر كذلك بالنسبة لكتاب «اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا». لقد ضرب هذا الكتاب على وترٍ سُمع رنينُه في كل أرجاء العالم. منذ أن نُشِر أول مرة عام 1988 سرق الأضواء في كل مكان وتُرجم إلى 35 لغة. انتشر في 80 دولة، وبيعت منه 4 ملايين نسخة.

يُستخدم كتاب أسماك القرش حاليًّا في مئات الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتحدّث عنه أساتذة كليات الأعمال ككتاب متميز عن بقية الكتب بوصفه الكتاب المحدِّد لما لا يُدرَّس، وما لا يجوز تدريسه للطلبة في كليات الأعمال. تبنَّى رجال الدين هذا الكتاب بسبب تأكيده على الأهداف الإيجابية والقيم البنّاءة، وتستخدمه آلاف الشركات كأداة كمرجع لتدريب موظفي المبيعات لديها، وقد وجدت الوكالات الحكومية والمؤسسات غير الربحية أنه لا يوجد منافس لهذا الكتاب في شحن المؤسسات البيروقراطية بالطاقة، والتأثير على أنماط تفكيرها وسلوكياتها لتصبح مبادِرة ومغامِرة.

كل ذلك جيد وعلى ما يرام. لكن هنالك حقيقة حياتية لا نستطيع تجاهلها ألا وهي:

إنّ أسماك القرش تتغيّر.

هذا أحد قوانين التطوّر ولا يمكن تفاديه، وتجنّبه يؤدي إلى الهلاك. إن لم تواكبوا التغيير فسوف تصبحون فجأة طعمًا لأسماك القرش، لن تتمكنوا من تفادي أذاها. لقد تغيرت أمور كثيرة في عالم

الأعمال في السنوات الخمس عشرة الماضية:

. فيما مضى استخدمت السكرتيرات أجهزة الكمبيوتر الموجودة في المكاتب... ولكن فقط كأجهزة معالجة الكلمات. أما الآن فأصبحت القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر مهارة إدارية لا غنى عنها، ومن التوقعات البديهية المطلوبة لأيّ عمل.

. يُعِدّ المديرون فناجين قهوتهم بأنفسهم الآن، حيث أصبحت السكرتيرات شيئًا من الماضي الغابر، ولم يعد عملهن يعني أنهن مساعدات فعلًا إلا في المستويات الإدارية الأعلى، لقد حلَّت شركة ستاربكس Starbucks محل الإناء الذي يزوّد الشركات بالقهوة.

. أصبح الملايين من الناس ضحايا عمليات دمج الشركات والاستيلاء والاندماج، واختصار عدد الموظفين وإعادة الهيكلة وإعادة التنظيم وما يسمى بالوصول إلى الحجم الصحيح، ومن كان على غير استعداد للمنافسة فهو معرَّض أكثر من غيره لخطر الوحوش الضارية الساعين إلى القضاء على عمله أكثر من أي وقت مضى.

. ملايين الوظائف الأخرى تعهدتها الهند وأيرلندا والصين وشيواوا، خارج البلاد. ولم يعد هناك ما يعرف بميزة المحلية في لعبة المنافسة العالمية.

. تقول إحصاءات مكتب العمل إن الخريجين الحاليين سيواجهون ظروف يغيرّون فيها عملهم بمعدل 10.3 مرات خلال حياتهم. هذا دون أن نأخذ بعين الاعتبار تغييرهم لمهنهم خمس مرات! أصبح الاستمرار في التعليم مدى الحياة والقدرة على التأقلم طوال العمر أهم مقومات البقاء.

هذه مجرد أمثلة عن التغييرات الهائلة، وهناك المئات من التغييرات في مجالات التكنولوجيا والتسويق وإدارة الموارد البشرية وكافة أفرع ميادين الإدارة الحساسة الأخرى. هذا ما جعل الطبعة الجديدة من كتاب «اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا» تتضمّن بعض النصائح المهمة حول ما يلي:

. تكوين العلاقات الشخصية في عصر الحواسيب الشخصية والحواسيب اللوحية.

. استخدام قواعد بيانات محدَّثة وأكثر دقة لتتبُّع العملاء والمنافسين.

. توظيف التكنولوجيا الأحدث لتوفير الوقت وللوصول إلى الآخرين بصورة أفضل.

. التعرُّف على النماذج الشخصية الجديدة التي تحدّد شكل السلوك الإداري.

. معرفة السلوكيات النافعة والمقبولة في الشركات الحديثة.

يبقى أن نضيف معلومة أخرى صحيحة حول أسماك القرش؛ يبلغ عمر هذه الأسماك 400 مليون سنة. لكن الخبر الجيد هو أن معظم مهارات تطورها قد توقفت قبل ما يقارب من مائتي سنة، ومع أن من الواجب الحذر من مهارات القرش الجديدة ومحاولة معرفتها، فإن ما يجب القلق بشأنه هو مناورات القرش الأساسية التي لا تتغيّر. هذه هي الفكرة الرئيسية لكتاب «اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا». سأذكر الآن بعض تلك المهارات التي بقيت متينة طوال القرون الماضية، ناهيك عن السنوات الخمس عشرة المنصرمة:

. يُعدُّ أسلوب جمع المعلومات «ماكاي 66 - The Mackay 66» (الدرس 4) الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لإعداد لمحات موجزة، وقد جرى وضعه من أجل جمع وتخزين البيانات الخاصة بالعملاء والتوقعات، وإذا كنت تريد الحصول على الفحوى المهمة في الكتاب في فكرة جوهرية رئيسية واحدة، ابدأ من هنا. أخبرني كبار المديرين التنفيذيين من كل أرجاء العالم أن هذا الأسلوب البسيط أحدث ثورة في مجال أعمالهم. يُعدُّ ماكاي 66 الأسلوب الرائد الذي بشَّر بظهور هوس جمع البيانات في عصر المعلومات، فماذا يمكنه أن يقدّم بعد؟ إنه يقدم منظورًا وأسلوبًا مركزًا لجمع البيانات واستخدامها.

. «لا يهتّم الناس بكمية المعلومات التي تعرفونها عنهم عندما يدركون مدى اهتمامكم بأمرهم» (الدرس 4 أيضًا). هذا هو الوجه المقابل لامتلاك كل تلك المعلومات التفصيلية. إذا استخدمتم المعلومات أفضل استخدام لمصلحة العميل ولمصلحتكم ستكون النتيجة فوز ساحق.

. «ابتسم وقل «لا» إلى أن ينزف لسانك» (الدرس 20) و«الوسيلة البسيطة والأكثر جدوى للفوز بالمفاوضات هي مغادرة الطاولة دون التوصل إلى عقد صفقة» (الدرس 24). أنا أقرأ باستمرار نصائح عن كيفية التوصل إلى عقد صفقة جيدة، ونادرًا ما أجد نصائح حول متى يجب التوقف عن عقد الصفقة. أحد الدروس التي يتقنها عاقد الصفقات المحترف يتمثل في توقيت التوقف عن عقد صفقة.

. أنا أقول للناس: «من يجعل حياتكم بائسة ليس الأشخاص الذين تطردونهم من العمل، بل أولئك الذين لا تطردونهم» (الدرس 49). عندما أقول ذلك يوافقني الناس القول عشرات أضعاف موافقتهم على ما يقوله القس بيلي غراهام في موعظته. إذا أردتم النجاة في عالم اليوم المليء بالسفاحين، وإذا كنتم تأملون في البقاء، فينبغي أن تتعلموا كيف تطردون الآخرين بذكاء وبأخلاق مهنية.

. «اجعلوا قلوبكم مصدر قراراتكم وسوف ينتهي بكم المطاف مصابين بأمراض القلب» (الدرس 30). الحقيقة التي لا تتغير هي: لا تدخلوا في صفقة مهمة على عجل ودون إمعان التفكير. ما من وصفة أكيدة لحدوث الكوارث أفضل من القرارات المبنّية على العواطف.

. «من يريد إحراق جسوره عليه أن يكون سبّاحًا ماهرًا» (الدرس 29)؛ «اصحب شخصًا فاحش الثراء لتناول الغداء» (النصيحة السريعة 11)؛ «ليس المهم فقط الأشخاص الذين تعرفهم، بل أيضًا الطريقة التي تعرَّفت بها عليهم» (النصيحة السريعة 12). كنت أقول في ما مضى إن تكوين العلاقات هو المهارة الإدارية الأقل حظًّا بالتقدير. أما الآن فأنا أؤمن أنها أهم المهارات الإدارية دون استثناء.

إذن، هذه هي الخطوط العريضة لكتاب «اسبح مع أسماك القرش» نسخة عام 2005. لراحتكم واستخدامكم المباشر، يمكن تحميل أي من الاستبيانات المتضمنة في هذا الكتاب من موقعي الإلكتروني www. mackay.com

أتمنى لكم سباحة سعيدة، وآمنة وناجحة!

- هارفي ماكاي

كانون الأول/ديسمبر 2004

❣ ❣

مقدمة ✏ بقلم كينيث بلانشارد Kenneth Blanchard

إذا كنتم قد فتحتم هذا الكتاب دون أن تكون لديكم فكرة عما تتوقعون منه، فسوف تفاجَئون حتمًا بما ستجدون فيه من متعة. كتاب «اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا» ليس مجرد تجميع للأقوال المأثورة المهترئة عديمة الفائدة المتعلقة بمدارس إدارة الأعمال، بل هو صندوق كنز خارج عن المألوف يضم المعلومات التي تستطيعون تطبيقها فورًا في أعمالكم التجارية وحياتكم وعلاقاتكم وفي تحقيق أهدافكم. تنتابني مشاعر مختلطة لدى قولي ذلك؛ لأن جزءًا مني يريد أن يتعلم كل الناس من النظرات المعمقة والعبقرية والإبداع، وهي الصفات التي أقدِّرها في شخص هارفي ماكاي، في حين يسعى جزء آخر مني للاستئثار بهذه المعلومات. في إطار جهودي الحثيثة لبناء رقمي القياسي، أنا على ثقة من أني لو كنت الشخص الوحيد الذي يملك هذا الكتاب لتفوقت على الجميع. وأنا واثق من أنكم لا ترغبون في أن يحصل منافسوكم على هذا الكتاب الرائع.

ما المميّز في هذا الكتاب؟ الكثير! لقد جمع هارفي ماكاي بعض دروس الحياة التي لا تنسى، بالإضافة إلى حكايات سريعة هادفة ومبادئ لا يستغني عنها المبتدئون والمخضرمون، على السواء، في أية مرحلة من حياتهم الخاصة أو العملية. سوف تستمتعون بمقارنة دروسكم المفضلة مع الدروس المفضلة لدى الآخرين الذين قرأوا الكتاب، سواء أكانوا زملاء في العمل أو أصدقاء أو أفراد من العائلة.

ما هي دروسي المفضلة؟ سوف تلمسون في عناوينها المجردة نكهة الحكمة الحيَّة المبنية على الحس الفطري السليم، وهي كالتالي:

. *ابتسم وقل 'لا' إلى أن ينزف لسانك*.

. *اجعلوا قلوبكم مصدرًا لقراراتكم وسوف ينتهي بكم الأمر مصابين بأمراض القلب*. هذا أمر عرفته لسنوات طوال دون أن أتمكن من صياغته بالكلمات.

. *الطريقة الأفضل لتوبيخ أحدهم*. عندما يضطر هارفي ماكاي لمعاقبة أحدهم فإنه يقوم بإعطائه المبادرة لتنفيذ العقاب بنفسه، يسلمه القياد ويسأله: «إذن جاك، ما الذي كنت ستقوله لو كنت مكاني؟» لقد جربت هذه الطريقة عدة مرات، وهي نافعة أكثر من توبيخ يستمر لدقيقة واحدة، لكن لا تخبروا أحدًا بذلك.

. *66 سؤالًا تعطي لمحة موجزة عن زبونك*. يتحدث الجميع عن البقاء على مقربة من الزبون ومعرفته عن كثب، لكن هارفي ماكاي ينفّذ ذلك عمليًّا. فهو يحتفظ بملفات لكل زبون ويطلب من موظفي مبيعاته الإجابة عن 66 سؤالًا حول ذلك الزبون - كل شيء بدءًا بالكلِّية التي ارتادها وصولًا إلى هوايته المفضلة وأسماء زوجته وأبنائه وإنجازاتهم. يعرف هارفي عن زبائنه أكثر مما يعرفون هم عن أنفسهم، وحتمًا يعرف عنهم أكثر مما يعرف منافسوه! سوف تحبون أسلوب Mackay 66.

. *مساعدة أبنائكم على تحقيق غير المتوقع*. إنه الفصل الذي يخرج هذا الكتاب من مصاف كتب «إدارة الأعمال» ويجعله كتابًا جديرًا بإعطائه لأبنائكم في أي عمر، فهو يلامس كل جزء من أجزاء حياتهم. علاوة على ذلك، لدى ماكاي قاعدة واحدة لاقتراحها على الأبناء، ألا وهي: *ثقوا أحيانًا بأن والدَيْكم على حق*.

قد تتساءلون لماذا يجدر بكم الإصغاء إلى هارفي ماكاي، مَن يكون هذا الرجل؟ حسنًا، إنه رجل حكيم - وإنسان ناجح خارق. إنه:

. بوصفه متطوعًا، قام باستقطاب وتحريك جهد مجتمعي منقطع النظير كانت نتيجته بناء الملعب الرياضي الكبير المعروف بصالة هوبرت هـ. همفري Hubert H. Humphery، بقيمة 75 مليون دولار أمريكي. في مدينة مينيابوليس Minneapolis. كما قام بجمع ملايين الدولارات للعديد من الأمور التي تنوّعت ما بين مساعدة جمعية السرطان الأمريكية إلى سفر فرقة جامعة مينيسوتا Minnesota الموسيقية إلى الصين.

. بوصفه رجلَ أعمال، ماكاي هو مؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة ماكاي للمغلفات Mackey Envelope Company التي تقدر قيمتها بـ 100 مليون دولار، والتي تُعدُّ واضعة للمعايير في مجالي التسويق والربحية في هذا النشاط الصناعي.

. بوصفه خريجًا وفيًّا، قام بإقناع لو هولتز بالقدوم إلى مينيسوتا لتدريب فريق جامعة مينيسوتا لكرة القدم الأمريكية، غوفرزGofers، وتعديل برنامج التدريب. كما قام، وبحركة حاسمة، بجمع 6 ملايين دولار في غضون أيام لشراء كافة تذاكر إحدى المباريات مما أبقى فريق توينز Twins الذي يلعب في دوري الكبار في مينيسوتا.

أطلقت مجلة فورتشن Fortune على هارفي ماكاي اسم «السيد منجز الأشياء» وقالت عنه مجلة يو إس أي توداي USA Today «أسلوب ماكاي يليق بالكبار». تحدثت إحدى صحف مينيسوتا عن هارفي ماكاي وأطلقت عليه لقب «المتطوع منقطع النظير». وقال السيد لو هولتز، الذي يعمل الآن كمدرب لفريق جامعة كارولينا الجنوبية لكرة القدم الأمريكية: «عندما أتيت إلى هنا (المدينتان التوأمتان) وكانت حرارة الرياح خمسين درجة فهرنهايت تحت الصفر، قام هارفي ببيعي ستة

برادات منزلية». وعلى الرغم من كل ما تقدم، فإن أهداف هارفي ماكاي في الحياة هي أن يكون زوجًا طيبًا، وأبًا جيدًا، ورجل أعمال ناجحًا، ومشاركًا نشطًا في المجتمع.

لقد حقّق هارفي ماكاي كل ما يمكن تحقيقه وقدّم لنا سجِلًا من لمسات النجاح وأساليب البقاء التي تعلمها في فترة تمتد لثلاثة عقود وأدت إلى العديد من الإنجازات. اقرأوا الكتاب وسوف يتحسَّن أداؤكم بأسلوبه في كل ما تفعلونه. سوف تستمتعون بالحياة أكثر، وقد تتفاجأون عندما تجدون أكثر أحلامكم غرابة تتحّقق أمام أعينكم.

شكرًا هارفي!

- كينيث بلانشارد

مؤلف مشارك بكتاب The One Minute Manager

❣ ❣

كلمة شكر

لقد ساعدني العديد من الأشخاص في تأليف كتاب «اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا». وإذا كنت قد تعلمت شيئًا من تأليف هذا الكتاب فهو أني ما كنت لأستطيع تأليفه وحدي.

أود توجيه شكر خاص لشقيقتي مارجي ريسنيك بليكمان التي كانت بالنسبة لي، ولمدة عشرين عامًا، الإنسانة التي أحرص على معرفة رأيها في كل ما أقوم به والعنصر المساعد لي في كل مشاريعي.

كما وساعدني العديد من الأشخاص في تحديث هذا الكتاب، بمن فيهم غريغ بيلي، مساعدي التنفيذي، ورون بيما، الباحث الاستثنائي الذي لا يضاهيه أحد بالنسبة لي؛ وماري آن بيلي، أفضل قارئة لبروفات الكتب، وكاتي هانلين، مساعدتي الإدارية.

أدخل أدريان زاكهايم، المحرر الرئيسي لدى دار William Morrow، العديد من التحسينات الرائعة على مخطوطة الكتاب، وقد كانت حِرَفيّته واتزّانه في الأوقات التي اشتد فيها الضغط، إضافة إلى صداقته، مصدرًا للمتعة بالنسبة لي.

والواقع أن كلًّا من في دار Morrow قدّم لي المساعدة. وأودُّ هنا توجيه شكر خاص إلى لاري هيوز، وآل مارشيوني، وشيري آردن، وتوم كونسولينو، وسوزان هاليغان، وليلا رولونتز، وليزا كوين، وويل شوالب. وفي دار Hearst، كان بويد غريفين نعم الحليف.

اختار إدوين تان كتاب «اسبح مع أسماك القرش دون أن تفترسك حيًّا» لإضافته إلى سلسلة Harper Business Essentials، وقد أسّس كامل فريق العاملين في HarperBusiness موقعًا جديدًا للكتاب في القرن الجديد.

لقد شارك العديد من الأشخاص في جعْل هذا الكتاب يرى النور؛ ولذلك كنت أود أن أتحدث بإسهاب عن إسهاماتهم، ولكن قيل لي إنه لا يمكن للكتاب أن يكون كلمات شكر فحسب. مع ذلك أود التعبير عن امتناني للأشخاص التالية أسماؤهم للدور الذي قاموا به في إعداد هذا الكتاب: وكيلي جوناثون لازير، مارك جيف، مارلين كارلسون نلسون، فيكي أبراهامسون، لين لانكستر، مارتن ليفن، ديف مونا، نانسي دوران، كارول باين، باري ماكول، ديفيد مارتن.

لقد أضاف كين بلانشارد إلى الكتاب، في كل مراحل العمل، حكمته الثاقبة وخبرته في مجال النشر، وأنا أشعر بالامتنان للكلمات التي قدم بها الكتاب، كما أشعر أني مدين لـ كين بالصداقة والدعم اللذين يقدمهما لي.

أما القدر الأكبر من الامتنان، أتوجّه به إلى زوجتي، كارول آن، التي كان ذكاؤها وإبداعها ودعمها خير معين لي من عدة أوجه في تأليف الكتاب ووضعه موضع التنفيذ، ولولا دعمها لما خرج هذا الكتاب للضوء. كما وأدين بالشكر لأولادي، ديفيد وميمي وجوجو، الذين زودوني بالمعلومات الهامة للكثير من محتويات الكتاب، وخصوصًا فصل «مساعدة أولادكم على تحقيق غير المتوقع».

أخيرًا، أود تقديم الشكر للعاملين في شركة Mackay Envelope الذين يسبحون يومّيًا مع أسماك القرش، والذين وفروا لي الخبرات التي شكَّلَت أساس هذا الكتاب-وأساس نجاحنا.

❣ ❣

الفصل الأول «رجاء، أَودُّ الحصول على 15000 بطاقة لمباراة اليوم»

حصلت على دقائق الشهرة الخمس عشرة التي وعدها آندي وارهول لكل واحد منا في ربيع عام 1984. فقد كنت أنا الرجل المرّشح على المستوى الوطني للتغلّب على كالفن جريفيث، مالك فريق البيسبول مينيسوتا توينز Twins. أراد جريفيث بيع ناديه الكروي لمجموعة من رجال الأعمال في فلوريدا كانوا سينقلون فريق توينز إلى تامبا. بينما أرادت مجموعة أخرى، مؤلفة من أهالي المدينتين التوأمين، وأنا منهم، إبقاء النادي هناك، تحت الملكية المحلية - والتأكد من أننا لم ننشغل بحرب العطاءات والمزايدات باهظة الثمن.

على عكس كالفين، كان لدينا سلاح سري ألا وهو: بيل ڤيك.

في حال كنتم لا تعرفون من هو بيل ڤيك، فهو الرجل الذي قام في عام 1951 بصفته مالكًا لنادي سانت لويس براونز سيئ الحظ، بحركة ترويج بريئة في ظاهرها أثارت غضب مؤسسة البيسبول - وجعلته محبّبًا جدًّا لدى معجبي البيسبول - ومفادها أنه ما دام الناس يلعبون هذه اللعبة سوف يُذْكَر هو بأنه الرجل الذي «وضع قزمًا في موقع حامل المضرب».

أهدى إدي جيدل الذي يبلغ طوله ثلاثة أقدام وسبع بوصات، ويبلغ وزنه خمسة وستين رطلًا، ويؤدي عادةً هزليات من نمط الفودفيل، فريق نادي البراونز أحد الأمور الفارقة النادرة التي تميزهم. فقد كان القزم الأول والوحيد الذي يستطيع الحصول على شهادة كلاعب، وظهر في مباراة بيسبول في واحدة من مجموعات المباريات الكبرى في الدوري الأمريكي، وتحريًا للحقيقة وللتاريخ، فقد قطع أربع رميات بلا أخطاء، وعند وصوله إلى القاعدة الأولى تم استبداله فورًا بعدَّاء احتياطي. والواقع أن ذلك العدَّاء لم يتمكن من الركض أبعد من القاعدة الثالثة وخسر فريق براونز المباراة. لكن الهدير الذي أطلقه ڤيك، كان سيجعلكم تظنون أنه وصف اللاعب الأسطورة بيب روث بالمخنث.

كما قام ڤيك بإدارة خمسة أندية للبيسبول، ثلاثة منها في الدوريات الممتازة واثنان في الدوريات الأصغر، وحصل على أعلام البطولات، وحقّق رقمًا قياسيًّا في أعداد الحضور في الدوري الممتاز، وكان عبقريًّا في ابتكار فكرة ليلة المضرب، وليلة القفازات، وليلة تقدير المشجعين، ووضْع أسماء اللاعبين على الزي الرسمي، ولوحات النتائج المضاءة، والجدران المغطاة باللبلاب لإعلانات مبيضات ريغلي فيلد، وتوسيع الدوريات الممتازة، والمسودة الأولية غير المحددة بقيود، ومقترحات لم يتم تبنيها بعد مثل اللعب بين أفراد الفريق.

باختصار، كان رجلًا ذا رؤية، وبعبارة أخرى، كان مختلفًا بتفكيره. كان أول اتصال لي مع ڤيك بسيطًا. لقد التقطت الهاتف واتصلت به، وكان ڤيك يفخر بأنه يتواصل مع أي شخص. على عكس معظم مالكي الأندية، فقد جاب المنصات، وتدافع في الزحام مثله مثل عملائه بدلًا من الاختباء في مقصورة خاصة كما كان يفعل شتاينبرينر. كانت لدى ڤيك آراء حول كل شيء، وكان يحب إلقاءها على مسامع كل من يصغي إليه.

عندما بدأ الوضع ينكشف في المدينتين التوأمين، وجدت نفسي أتصل بـڤيك يوميًّا تقريبًا. إليكم ما كنا بصدده: كان لدى جريفيث فقرة في عقد إيجار ملعبه تتيح له فسخ العقد إذا لم يبلغ مجموع حضور فريق توينز 4.2 مليون متفرج خلال فترة ثلاث سنوات. وبسبب الأداء ضعيف المستوى، كان مجموع حضور فريق توينز في السنتين السابقتين سيئًا لدرجة أنه كان عليهم بنهاية موسم 1984 أن يتمكنوا من جذب 2.4 مليون متفرج للوصول إلى مجموع الـ 4.2، ولو وصل المجموع إلى الرقم المطلوب لكان على جريفيث الالتزام بعقد إيجاره أمام مينيسوتا لثلاث سنوات أخرى.

بالرغم من أنه كان سينعم بحرية إنهاء العقد بعد كل فترة عمل مكونة من ثلاث سنوات، فقد كان يعلم ونحن مثله أنه عندما يعلن عن رغبته في إنهاء العقد سينقلب الجمهور الحانق أصلًا على منتجه البائس، وسيضطر لتحمّل ثلاث سنوات مقبلة يعاني فيها من الجمهور المريع والعجز المالي.

وهكذا، ومع عدم استعداده لدفع المال اللازم لتحسين الفريق، عَقَدَ النية على بيعه. كانت لدينا النية ذاتها كي نرى فريق توينز وقد حققوا حضورًا مجموعه 2.4 مليون متفرج في عام 1984، وكانت لديه مجموعة واحدة ليبيعها النادي: ألا وهي مجموعتنا.

كانت مشكلتنا هي أن رقم 2.4 مليونًا كان هدفًا شبه مستحيل، كان ڤيك قد حقق رقمًا قياسيًّا في الدوري الممتاز لم يتجاوزه أحد لمدة 15 سنة حين تمكن من جذب 2.8 مليون متفرج في نادٍ حامل للقب في ولاية كليفلاند. بعد شهر من بداية موسم عام 1984 كان واضحًا أن فريق مينيسوتا توينز لم يكن أمامه أي فرصة في الأفق.

كانت مجموعة فلوريدا واثقة من أن ما مِن أحد في مينيابوليس أو سانت بول يستطيع فعل أي شيء لإلزام جريفيث بعقده، وأصبحتْ المحببة لديه في أواخر شهر أبريل. تمكنت من القيام بذلك من خلال تخليصه من الند القديم غيب ميرفي حين قامت المجموعة بشراء حصة ميرفي التي تمثل الأقلية والبالغة 43 بالمائة من النادي لقاء 11 مليون دولار.

عندها أعلن جريفيث أنه منفتح على كافة العروض لبيع حصته التي تمثل الأكثرية ما دامت هذه العروض بقيمة 50 مليون دولار على الأقل، وهو المبلغ الذي كان قد تقاضاه نادي ديترويت Detroit الساعي وراء اللقب. عندئذ تنحّى كالفين جانبًا بانتظار ما ستتكشف عنه حرب العروض والمزايدات بين تامبا Tampa ومينيسوتا لشراء الأسهم المتبقية.

لكن الشيء الذي لم يضعه بالاعتبار كان تمسك المجتمع في المدينتين التوأمين بتاريخهما وذاكرة بيل ڤيك طويلة الأمد. قبل خمس وعشرين سنة كان ڤيك هو مالك نادي شيكاغو وايت سوكس Chicago White Socks، وقام بالتصويت خلال اجتماع للدوري الأمريكي لصالح فكرة جريفيث بنقل حق امتياز فريق واشنطن سيناتورز Washington Senators إلى فريق مينيسوتا، وفي المقابل شَعَر ڤيك أنه ينبغي على جريفيث دعم عرضه للحصول على حق الامتياز الذي من شأنه توسعة فريق واشنطن Washington الذي كان قد شغر للتو. ظن ڤيك أن جريفيث قد تراجع عن الصفقة عندما صوت لصالح مجموعة أخرى. كان هذا تصرّفًا لم يستطع فيك أن ينساه أبدًا، فما كان منه إلَّا أن خصَّص فصلًا كاملًا من كتاب سيرته الذاتية Veeck as in Wreck للحديث عن ازدواجية جريفيث، وهو موضوع تضمن أيضًا جرحًا قديمًا أصيب به قبل سنوات عدة عندما تخلّى كلارك جريفيث، عمُّ جريفيث، عن وعد بالسماح لـڤيك بنقل امتياز براونز إلى بالتيمور Baltimore.

أخبرني ڤيك أنه لو أمكننا تحقيق مبيعات تذاكر كافية لرفع عدد الحضور في عام 1984 إلى 2.4 مليون متفرج، فسوف يلين جريفيث ويبيعنا بسعرنا نحن وهو يعلم أنه إن لم يتم بيع النادي ونقله إلى تامبا فسيكون سخط المشجعين كبيرًا لدرجة أنه لن يكون بمقدوره إدارته فيما بعد.

قال ڤيك: «كالفن لا يستطيع تحمل الضغط، لم يستطع تحمله عندما أجبرته عائلته على التصويت لكي يذهب امتياز العمل في واشنطن إلى صديقها الجنرال كويسادا في عام 1961، وأنا واثق من أنه لن يقاوم عندما يرى أن لديك القدرات المالية لتضمن بيع جميع التذاكر».

ربما، لكنها كانت مقامرة خطرة.

كان جريفيث يسخر مدعيًّا أن رقم الـ 2.4 مليون يجب أن يصل إليه عدد المعجبين الحاضرين فعلًا في الملعب. حتى لو وزّعنا التذاكر مجانًا ما كنا لنضمن أن يصل عدد الداخلين من بوابات الملعب الدوارة إلى 2.4 مليون. والمخيف أكثر هو أن المبلغ الذي يقدر بنحو 6 ملايين دولار الذي جمعناه من أفراد مجموعتنا لم يكن كافيًا كمبلغ لضمان حضور 2.4 من المتفرجين، سواء كانوا معجبين ومشجعين أم لا. ما تشتريه 6 مليون دولار هو 1.4 مليون تذكرة. قد لا يكون هذا كافيًا. لم يكن بمقدورنا التأكد من مدى عمق البئر؛ لأنه ما لم يكن هنالك مليون معجب آخرون مستعدين لدفع ثمن التذاكر من جيوبهم - ثمنًا لبطاقات ليست أفضل من التذاكر التي كنا سنوزعها مجانًا- فلن نصل إلى رقم 2.4 مليون.

لكني صدَّقت ڤيك الذي كان يحلم بالانتقام من عائلة جريفيث طوال ربع قرن، وحتمًا كان يعرف خصمه أفضل من أي شخص آخر على وجه الأرض.

قمت بتقديم المساعدة من خلال تجميع عدد من الداعمين ذوي التأثير، وعقدت مؤتمرات صحفية في كل مكان من الولاية، وأقمت مكاتب لبيع وتوزيع التذاكر، ومشيت ذات يوم من أيام شهر مايو إلى كشك تذاكر توينز في ملعب هربرت همفري ميترودوم Herbert Humphrey Metrodom ومعي طاقم من المراسلين وقلت للصبيَّة الجالسة خلف الطاولة: «أرغب في شراء 15 ألف تذكرة لمباراة الليلة لو سمحت».

منذ ذلك الحين، سارت الأمور بسلاسة. لم أكن أعرف حقًّا ما إذا كان بإمكاني العودة إلى مؤيدينا للحصول على المزيد من المال إذا احتجنا إليه، لكن ما كان لدينا كان كافيًا لإقناع كالفين بأن السباق كان جاريًا، وكان عليه إما أن يبيع لنا، أو أن يتفرج على أكبر أصوله الثابتة وهو يغرق في بحر من الخسائر المالية على مدى السنوات الثلاث المقبلة.

باع إلى كارل بوهلاد المصرفيّ في مينيابوليس Minneapolis Bank مقابل مبلغ أقل بكثير من مبلغ الـ50 مليون دولار الذي قدمه فريق ديترويت، أو المبلغ البالغ 32 مليون دولار الذي قبله نادي كليفلاند Cleveland بعد مدة عام تقريبًا. (بالتأكيد ارتفع متوسط قيمة امتياز بطولة دوري البيسبول الكبرى في السنوات الأخيرة ارتفاعًا هائلًا إلى أكثر من 260 مليون دولار، وارتفعت قيمة نادي اليانكيز The Yankees ذي البدلات المخططة عدة أضعاف)، بعد ذلك، رتبّ بوهلاد بسهولة شراء أسهم الأقلية التي تحتفظ بها مجموعة تامبا، وكانت تلك نهاية عصر جريفيث.

وماذا عن ڤيك؟ لم يكسب ڤيك قرشًا واحدًا من كل ذلك، ولم يُذكر اسمه حتى ولو مرة على الإطلاق في الصحف في ما يتعلق بمجريات هذه العملية. الرجل الذي سخر منه المُلَّاك الآخرون لسنوات باعتباره ساعيًا خلف الشهرة والاهتمام، لم تكن لديه الرغبة في أن يُعزى له الفضل في النصر الذي كان قد دبَّره. كان ببساطة راضيًا بأن يستمتع بمعرفة أنه قد ثأر لنفسه من جرح قديم.

وكما لا يمكن لأحد أن يصدق، استغرق الأمر ثلاث سنوات فقط لإثبات حكمة تصرفنا، واليوم وأنا أكتب هذا، برز عصر جديد.

بفضل الإدارة العدائية في مؤسسة بوهلاد، ولأول مرة في تاريخ الامتياز، بلغ عدد الحضور أكثر من مليوني شخص، حيث حقق فريق توينز ما يسمى «بالحلم المستحيل». حتى الآن، ومع استمرار الجدل حول استاد جديد، لا يزال الحضور قريبًا جدًّا من هذا الرقم. مع نهاية الألفية، حقق نادي فريق توينز بعض الانتصارات في المباريات الجارية بين المجموعات الفرعية، وها هم يشاركون مرة أخرى في المباريات الفاصلة في الدوري الأمريكي في خريف عام 2004.

أصبح شهر أكتوبر/تشرين الأول 1987 ذكرى دائمة باعتباره الشهر الذي أدهش فيه فريق مينيسوتا توينز مشجعيهم الذين عانوا طويلًا، وذلك عندما فاز الفريق بدوري حامل اللقب الأمريكي للوصول إلى بطولة العالم، ثم فاجأوا الجمهور بالفوز بسلسلة المباريات ليصبحوا أبطال العالم في البيسبول.

في بداية الموسم، كان المراهنون في لاس فيغاس قد حددوا أن فرص حدوث ذلك كانت 1/150. أدى صعود فريق توينز المذهل من المركز الأخير إلى الفوز ببطولة العالم إلى إشعال بركان من الفخر والاتحاد وحسن النية ما أدى إلى شحن الغرب الأوسط بأكمله بالطاقة، وأعطى نتائج اقتصادية لا تصدّق.

قام بيل ڤيك بما هو أكثر من إطلاعي على الاقتصاديات الغريبة في لعبة البيسبول في دوري الكبار، فقد علّمني أيضًا درسًا يفيد في طيف واسع من مجالات الأعمال.

يمكن حل معظم مشكلات العمل إذا استطعتم تعليم أنفسكم النظر إلى ما هو أبعد من رمز الدولار. يدور عالم الأعمال حول البشر، نحن لا ندخل فيه من أجل المال. يعبر مدرب القتال جيل كلانسي عن ذلك، بشكل طبيعي، وبلا مواربة أو مجاملة؛ فيقول: «ليس السبب في بقائي في هذه اللعبة مدة ثلاثين عامًا هو أن أصبح ثريًّا، بل أن أثأر لنفسي».

يتطلب الأمر جميع أنواع الأصدقاء، هذا هو السبب في أنه لا يوجد من يعرف كل الإجابات، هذا الكتاب لا يعلمكم كيف وماذا تشترون بسعر رخيص وتبيعون بسعر غال، بدل ذلك، سأحاول مساعدتكم في كسب المال عن طريق منحكم فهمًا أفضل للناس.

الدرس الأول الذي أقدّمه هو واحد من الدروس الأولى التي تعلمتها عندما أبرمت أول صفقة تجارية. كنت في الحادية عشرة من عمري وفزت بجائزة لأنني بعت أكبر عدد من تذاكر مباراة البيسبول الافتتاحية لفريق بول سينتس Paul Saints من مدينة سانت بول Saint Paul. حقّقتُ هذه الضربة الريادية لدخول عالم الأعمال عن طريق إخبار أصدقائي أنهم إذا اشتروا تذاكرهم مني، فسيكون بإمكاني إدخالهم إلى غرفة تغيير الملابس لمقابلة لاعبي الكرة. كان المفترض أن يكون أمرًا سهلًا، فبما أن والدي كان مراسل وكالة أسوشيتيدبريس Associated Press في المدينة، كان يعرف كل لاعب كرة في الفريق.

لسوء الحظ، لم أكلّف نفسي عناء سؤاله عن ذلك مسبقًا. في يوم اللعبة، كان يقوم بتغطية تجمع سياسي في مينيابوليس (في تلك الأيام، كان الصحفيون، مثل الأطباء، يعملون بوجه عام)، ومع أني بذلت قصارى جهدي بلعب تمثيلية «أنا ابن جاك ماكاي»، وبالرغم من أني كنت أرى كل أعضاء الفريق يجلسون هناك بملابسهم الداخلية من ماركة سكيفي وهم يشربون البيرة، لم أتمكّن من المخادعة لشق طريقي وتجاوز الرجل عند باب مقر النادي.

وصلت إلى المنزل سالمًا، لكن مصداقيتي مع أصدقائي كانت صفرًا، زاد الأمر سوءًا معرفتي أن جائزتي الكبيرة لبيع العدد الأكبر من التذاكر لم تكن كبيرة في نهاية المطاف. لقد كانت بطاقة دخول موسمية، أي ذلك النوع من الامتياز الذي كان يمكن أن يحصل عليه أبي إذا طلب ذلك.

لقد علمتني هذه الطريقة في دخول عالم التسويق درسين يتعلمهما كثير من البالغين بتكلفة أعلى بكثير مما توجب عليَّ دفعه. بإمكان أي شخص الفوز ببيع الطلبية إذا كان على استعداد لتوسيع الحقيقة بما فيه الكفاية. وسواء أكنتم تقولون الحقيقة أو لا، أنتم لا تُعدون فائزين لمجرد الفوز بهذه الطلبية الكبيرة الأولى. علامة المحترف هي الفوز بإعادة تثبيت الطلبية. في عالم الإعلانات، صاغوا هذه العبارة بطريقة مختلفة: «يفوز بها المبدعون؛ ويخسرها قسم الحسابات». لقد تعلمت شيئًا آخر في ذلك اليوم: رجال النوادي في كل أنحاء العالم يتحينون الفرصة للقضاء عليك. قد لا تراقبهم لكنهم يراقبونك. كلما كنت متعجرفًا، سواء أكنت طفلًا في الحادية عشرة أو شخصًا مهمًّا في مجال الأعمال، زاد احتمال عثورهم عليك للانتقام منك.

ها قد بدأت الصورة تتضح أمامكم.

ما ستقرؤونه في هذا الكتاب ليس قائمة طويلة من العبارات الختامية الخارقة والملاحظات الحاذقة السريعة التي ساعدت على صيد السمكة الكبيرة.

بل ستجدون الطريقة التي وصلت بها الأسماك الكبيرة إلى ما وصلت إليه، والطريقة التي ستمكنكّم أنتم أيضًا أن تصبحوا أسماكًا كبيرة.

❣ ❣

الفصل الثاني دورة هارفي ماكاي المكثفة في فنِّ البيع

الدرس الأول: **ليس المهم كم تبلغ قيمتها بل كم يعتقد الناس أنها تساوي**

يتم تقديم متحدث إلى غرفة مليئة بأشخاص الذين لم يروه أو يسمعوه من قبل. يبدأ عرضه التقديمي بمد يده في جيبه، ويمسك بورقة نقدية بقيمة عشرين دولارًا، ويقول: «هذه العشرين معروضة للبيع مقابل دولار واحد بالضبط. من يريد شراءها؟»

حسنًا، كونوا صادقين، هل تقفزون واقفين على أقدامكم محدِثين ضجيجًا لجذب انتباهه؟ أم تنتظرون بضع ثوانٍ لتروا ما يفعله كل شخص آخر، وبعد أن ترتفع يدٌ أو اثنتان، سترفعون أيديكم؟

إذا كنتم أحد أولئك المترددّين، فأنتم طبيعيون. لقد تعلمنا طوال حياتنا أن المغفلين فقط هم من يقعون فريسة لمثل هذه الصفقات. لكن بمجرد استعداد شخص آخر لاغتنام الفرصة، وعدم امتلاكنا لمعلومات أفضل، سترتفع أيدينا الصغيرة الجشعة، ويغلب علينا المضي مع التيار، وكلما ارتفعت أيدي الآخرين بشكل أسرع، ازداد الطلب، والأرجح أننا نكون جزءًا منه. لا نستمد إحساسنا بما يستحقه الشيء من القيمة الجوهرية فيه - سواء كانت الصفقة هي بيع ورقة العشرين دولار بدولار واحد، أو أزهار الزنبق ذات الأشكال غير العادية، أو جوهرة نادرة - بل نستمده من إحساسنا بمقدار رغبة الآخرين فيه وطلبهم له.

حسنًا، ستقولون هذا هو منهاج مبادئ مادة التسويق في الجامعة. الكل يعرف ذلك، لكن ما علاقة الأمر بالعالم الحقيقي؟

له علاقة كبيرة، كما تبيَّن لنا.

أود أن أحكي لكم قصة عن أربعة من أغنى الرجال في أمريكا الشمالية الذين لم يفهموا هذا المعتقد البسيط للغاية.

ربما يمكننا تعلم شيء منه.

المشهد: الضواحي. العقارات الأكثر قيمة في الولاية (وربما في الدولة)، خمسون فدانًا من العقارات الممتازة في الضواحي، ستغدو متاحة للتطوير العقاري، عندما نهدم استادنا الرياضي القديم ونبني واحدًا جديدًا في وسط المدينة. بداية المشهد والدخول: أربعة أشقاء يدعون غيرميزيان - أربعة رجال من مدينة إدمونتون Edmonton في كندا وأصلهم من إيران. كانوا قد أصبحوا أغنياء بداية كتجار سجَّاد ومن ثم كمطورين عقاريين. إن أفضل إنجازاتهم حتى الآن هو مركز ويست إدمونتون التجاري West Edmonton Mall، وهو الأكبر في العالم، وبالكاد يمكن لمول أمريكا أن يكون

هو «مركز التسوق» الملائم لذوقكم: لا تتضمن حركات الإخوة غيرميزيان التسويقية الحجم الهائل في الأعمال وحسب (مئات المتاجر، الخدمات، المطاعم، إلخ) لكن أيضًا مجمعًا كاملًا للترفيه، وبحيرة داخلية مساحتها 21 فدانًا، ومدينة ألعاب ترفيهية فيها 25 لعبة للزوار، وفندق فانتازيلاند Fantasyland Hotel الفخم الذي تبلغ تكلفته 50 مليون دولار. يسمي الإخوة غيرميزيان هذا المركز التجاري «أعجوبة الدنيا الثامنة»، ويتفق معهم في ذلك مئات الآلاف من السياح. يقال حاليًا إن مول أمريكا يستقطب المزيد من الزوار كل عام أكثر من غراند كانيون، وجريسلاند وديزني لاند، مجتمعين.

يقدم الإخوة غيرميزيان عرضًا رائعًا. إنهم يرغبون في أن يبنوا على موقع الاستاد القديم مشروع تطوير عقاري بقيمة 1.5 مليار دولار يوفر 40 ألف فرصة عمل جديدة (صديقة للبيئة) ووفق أجور اتحاد العمال، ويستخدمون قطعة أرض شاغرة لا تقدم بوضعها الحالي لا وظائف ولا ضرائب بقرش واحد، وستجذب ملايين الزوار إلى الولاية كل عام.

كان المحافظ مسرورًا بفكرتهم ومستعدًّا للدعوة لجلسة خاصة للمجلس التشريعي لإقرار قانون تحسين الطرق السريعة لتحصيل الضرائب، وما إلى ذلك، وهي المجموعة التي ستعطي مقترح الإخوة غيرميزيان الضوء الأخضر.

يبدو هذا المشروع تمامًا مثل نوعية المشاريع التي تلهث كل ولاية بكل ما أوتيت من قوة للحصول عليها. (في الواقع، قبل أشهر قليلة من ظهور الإخوة غيرميزيان في الساحة، تراجعت الهيئة التشريعية في الولاية إلى الوراء، وفعلت كل ما في وسعها في محاولة فاشلة لجذب مصانع سيارة جنرال موتورز General Motors الجديدة ساتورن Saturnإلى الولاية - وهي منشأة أقل جاذبية من المشروع الذي يقترحه عمالقة العقارات الأربعة). لا يوجد ما يبرّر اقتراح الإخوة غيرميزيان. إن طلباتهم للحصول على المساعدة التشريعية والإعفاءات الضريبية معقولة إلى حدٍّ ما، ولديهم دعم مالي قوي وسمعة طيبة تدل على أنهم قادرون على القيام بما يقترحونه بالضبط.

ومع ذلك، في الوقت الذي يستغرقه الأمر تقريبًا لنطلق اللقب «الإخوة غيرميزيان المدهشون» تغلق الأبواب في وجوههم الواحد تلو الآخر، وسرعان ما يتراجع الحاكم ويسحب دعمه. كل ذلك نتيجة لخطأ بسيط في مقاربة العلاقات العامة لهذه الصفقة؛ فمن أجل أن تقترح شيئًا ما، يجب عليك أولًا توليد الطلب عليه.

يمكن أن أقف على زاوية شارع طوال اليوم ومعي أوراق نقدية من فئة عشرين دولارًا لأبيعها بسعر دولار واحد ولا أنجح سوى بأن أعرِّض نفسي للاعتقال. من سيصدق أن أحدًا ما سيقدم عرضًا رائعًا كهذا؟ يجب أن يكون هناك صيد جذاب. لو أن الإخوة غيرميزيان فعلوا ما كانت شركة جنرال موتورز قد فعلته قبل بضعة أشهر - أن يعلنوا أنهم سيبنون منشآتهم في الموقع الذي يقدم لهم أفضل صفقة - بدلًا من أن يقدموا لنا مثل هذه الصفقة الجيدة - لكنَّا تخبطنا فيما بيننا لجذبهم، ما كان

سيتوجب عليهم إخبارنا لماذا كان اقتراحهم جذابًا. كنا سنقول لأنفسنا إن السبب هو أن الآخرين كانوا يتنافسون على ذلك العرض. إنه نفس الدرس القديم الذي علَّمه هاك فين لتوم سوير قبل مائة عام. لكن ربما لم تكن حكاية خدعة توم سوير لأصدقائه ليقوموا بطلاء السور الأبيض عوضًا عنه من بين الحكايات التي رويت للإخوة غيرميزيان في طفولتهم.

التسويق ليس فن البيع، إنه ليس العمل البسيط المتمثل بإقناع شخص ما بالشراء، إنه فن تهيئة الظروف التي يقتنع بها المشتري نفسه، وليس هناك ما هو أكثر إقناعًا من دليل قاطع على أن الآخرين يريدون شراء نفس الشيء.

❣ ❣

الدرس الثاني: هناك اعتراضات على كل مقترح مهما كان جذابًا، يضبط رجال المبيعات الجيّدون الظروف بحيث يقوم الزبون ببيع نفسه بغضّ النظر عن الاعتراضات

لدى اليابانيين طريقةٌ بسيطة لوصف الخطة الأمريكية النموذجية في التسويق: هل أنت مستعد؟ أطلق النار! ثم سدِّد.

على ما يبدو كانت هذه مقاربة الإخوة غيرميزيان. كان يمكن أن يطرحوا على أنفسهم بعض الأسئلة البسيطة: ما الذي أقوم ببيعه؟ كيف يمكنني إيجاد الطلب عليه؟ لمن أقوم ببيعه وما الذي يريدونه حقًّا؟ بدلًا من ذلك وببساطة قفزوا في البركة وبدأوا بتقديم العروض والتسويق. دعونا نرى ما هي النتيجة النهائية التي سيصلون إليها فيما إذا قام بها الإخوة غيرميزيان بطريقة مختلفة.

هل كانوا يبيعون مولًا؟ لا. وظائف وإيرادات الضرائب؟ جزئيًّا. التبجح بامتلاكهم حقوق شيء ما يريده شخص آخر؟ على الأغلب.

هذا النوع من البيع حيث يجب على العميل التأهل والتنافس للحصول على المنتج هو حلم البائع. وهذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكنكم من خلالها بيع منتجات ذات قيمة جوهرية محدودة لكنها ذات جاذبية رائعة.

أنتم تعتقدون أنني أتحدث عن السيارات المستوردة باهظة الثمن والمجوهرات؟ هذا ليس صحيحًا. تلك السيارات لها بطاقات أسعار صغيرة جدًّا عند مقارنتها ببعض الألعاب باهظة الثمن، مثل مشاريع التطوير العقاري والامتيازات في الدوريات الكبرى. لا يوجد أي مبرر اقتصادي محض للنفقات الضخمة التي يتحملها الأفراد والمدن التي تهدف إلى الاستحواذ على الجواهر الملكية، هذه التي لا غرض لها سوى التبجح وتحسين المظهر. ما القيمة التي تقدرونها ثمنًا للغرور أو التفرد؟

وهذا بالضبط هو النوع من الموقف الذي قامت شركة جنرال موتورز بتهيئته بالنسبة لمصنع سيارة ساتورن.

لو كنتم الإخوة غيرميزيان، كيف كنتم ستؤمنون نفس الطلب؟

أولًا، من خلال الإقامة في إدمونتون، ذلك المنزل الغامض ذو الجمال الغريب والغنى الفاحش والمثير للدهشة، بدلًا من الركوب على متن أول طائرة. لم يسافر مسؤولو جنرال موتورز في جميع

أنحاء البلاد لبيع عروضهم. بل أصدروا إعلانات من ديترويت ووقفوا في الخلف بينما كان عملاؤهم يأتون إليهم. أدركت جنرال موتورز ضرورة تهيئة مناخ يصبح فيه العملاء بائعين باسمها، وأصبحت نوعًا من الحَكَم الذي يقرر من سيفوز بالبيع. (من المؤسف للغاية أن جنرال موتورز لم تتعلم أبدًا تصنيع أو بيع سيارة ساتورن بشكل أفضل من بيعها لمصنع السيارة ذاتها. وفقًا لصحيفة ديترويت نيوز Detroit New في 2004، «مثلت ساتورن حوالي 6 بالمائة من سيارات جنرال موتورز المبيعة في الولايات المتحدة، ولم تدرَّ المال إلا في واحدة فقط من السنوات الـ 13 الماضية»).

حسنًا، لماذا لم يتمكن أربعة رجال أعمال حكماء مثل الإخوة غيرميزيان من رؤية ذلك عندما قرروا القيام بحركتهم؟ لماذا، وبكل ببساطة، ارتكبوا خطأ عرض أوراقهم المالية من فئة 20 دولارًا أمام جمهور متشكك؟

أحد الأسباب هو أنهم ظنوا أنه إذا كان لديهم دعم من الحاكم، فإن هذا سيكون كافيًا. هذا خطأ.

لقد نسوا طرح سؤالين إضافيين: مَن هم عملائي الحقيقيون؟ ما الذي يريدونه حقًّا؟

لديهم جزء من الإجابة الصحيحة: كان عملاؤهم النهائيون هم السياسيون لا غيرهم. السياسيون هم الذين سيصادقون على برامج التمويل والحوافز التي تجعل مثل هذه الصفقات تنجح. بمجرد الحصول على هذه الموافقة، يصبح كل شيء آخر بسيطًا: سيكون ممكنًا حساب التكلفة التي يجب دفعها لقاء كل قدم مربع من المساحة، وعدد الدولارات المطلوبة لإغراء العملاء الضروريين، وما إلى ذلك. لكن للوصول إلى السياسيين، يجب أن تفهموا كيفية تحفيزهم. في أثناء حرص الإخوة غيرميزيان على حث صنَّاع القرار على الإدلاء بالأصوات، والتوقيع على الأوراق، والابتسام للكاميرات حتى يتسنى لعجلة تطوير المشروع الدوران، لم يتمكنوا من رؤية احتياجات عملائهم الحقيقية. كان لعملاء الإخوة غيرميزيان، أي السياسيين، عملاء لهم أيضًا. بدأ السياسيون يشعرون بالقلق. هل كانوا يقدمون لعملائهم، أي الناخبين، شيئًا يريدونه حقًّا، شيئًا يجعلهم يصوتون مرة أخرى في الانتخابات القادمة؟ وهنا حدث الجزء التالي من الغلطة المسماة غلطة المليار دولار.

❢ ❢

الدرس الثالث: معرفة شيء ما عن زبونك لا تقلّ أهمية عن معرفة كل شيء عن منتجك

خذوا السياسيين، على سبيل المثال. سيدعم السياسي اقتراحكم فقط ما دام هذا الاقتراح ذا شعبية سياسية أو مجزيًا بشكل غير اعتيادي.

هذا لا يعني أن الاستفتاءات أقل صدقًا أو موثوقية من بقيتنا. جل ما في الأمر هو أنه يجب على السياسيين تغيير المواقف بشكل متواصل لمواكبة الأشخاص الذين من المفترض أنهم يقودونهم. يميل المشرعون، وخاصة في الأماكن البعيدة مثل واشنطن، إلى أن يكونوا أقل موثوقية قليلًا من المحافظين في المدن الذين يخضعون لتدقيق محلي أشدّ، لكن يبقى المبدأ نفسه مطبقًا في كلتا الحالتين. من واجب الشخص الذي يريد شيئًا ما من سياسي ما يلي: (أ) تهيئة المناخ العام الذي يجعل من دعم هذا الموقف أمرًا جذابًا، أو (ب) فعل كل ما هو ضروري حتى يتمكن السياسيون من رد الجميل من وقت لآخر - مثل جمع التبرعات أو حتى العمل التنظيمي.

قبل اختيار تكتيك أو آخر، من الأفضل أن تكونوا متيقنين ممن تتعاملون معهم. في هذه الحالة، كان المحافظ هو ذلك النوع من السياسيين الذي يعتقد أن لديه شيئًا يريده ناخبوه حقًّا. توجه كل من الإخوة غيرميزيان والحاكم معًا بالحديث إلى العلن، وعندما أصبح واضحًا بسرعة أن الإخوة لم يخلقوا مناخًا مناسبًا لدى الرأي العام، تراجع الحاكم.

إنصافًا للإخوة غيرميزيان، لقد فهموا أخيرًا الرسالة فقاموا باستئجار جماعات الضغط المحلية، وأعادوا ترتيب الأمور مرة أخرى. بعد أن كانوا قد طلبوا عدة مئات من ملايين الدولارات في الهيئة التشريعية وباؤوا بفشل تام، حصلوا على المساعدة على مستوى مجلس البلدة. والإصدار الحالي المصغر - الذي يمكن أن نطلق عليه مركز تجاري صغير - كان ممكنًا له أن يكون أكبر. في الواقع، أنشأ الإخوة غيرمزيان مركز إدمونتون الغربية التجاري West Edmonton Mall الذي تبلغ مساحته 5.3 مليون قدم مربع في ألبرتا، كندا، أكبر مركز للتسوق في العالم في عام 1981.

لا يعني تحديد العميل أنكم ستتقدمون بعرضكم إليه مباشرة. كان بيع الحاكم في هذه الحالة سهلًا... سهلًا جدًّا. ما كان يجدر بالإخوة غيرميزيان أن يفعلوه هو: أولًا بناء بنية دعم من «الأشخاص المؤثرين» حول ذلك الحاكم - الصحافة والنقابات والرأي العام، وحزبه، وما إلى ذلك - قبل التقدم بالعرض إلى الرجل الرئيسي. يتضمن ذلك جهدًا احترافيًّا من العلاقات العامة: قصص تصدح بمديح مركزهم التجاري الناجح أصلًا، تسريبات عن المدن التي تتنافس وتخطّط لاستقطاب الإخوة

غيرميزيان، تنسيق توليد طلب على هذا المنتج من كبار صنَّاع الرأي. لم يتم وضع أي من هذه الأسس. لسوء حظ (الإخوة غيرميزيان) أنه عندما اكتشف المحافظ أنه ليس لديه طاقم، كان الوقت قد حان للانسحاب والهرب.

في شركة ماكاي إنفيلوب لن تصدقوا مقدار معرفتنا بعملائنًا. لن تصدق مصلحة الضرائب مدى معرفتنا بعملائنا. يقوم جميع مندوبي المبيعات من الموظفين لدينا بملء الملف التعريفي المكون من 66 سؤالًا لكل واحد من هؤلاء العملاء، وكذلك لسنا نتحدث عن ذوق العميل في المغلفات. نريد أن نعرف، بناءً على الملاحظة والمحادثة الروتينية، ماهية عميلنا ككائن بشري، وما الذي يشعر به بقوة، وما الذي يفخر به أيما فخر، وما رموز مكانته في مكتبه.

عندما تعرفون عملاءكم، وبعض اهتماماتهم المميزة أو خصائصهم يصبح لديكم دائمًا أساس للتواصل معهم والتحدث إليهم. لديَّ عميل من المشجعين المخلصين لفريق البيسبول شيكاجو كابس Chicago Cubs. ما يزال فشل هذا الفريق في الوصول إلى القمة مستمرًّا، وهذا عادة مناسبة جيدة لما لا يقل عن نصف دزينة من رسائل التعزية في السنة. أنا لا أجلس في مكتبي وأكتب عبارات عن أحدث الموضات في المغلفات، ما أكتب عنه هو فريق شيكاجو كابس بينما يقوم العميل بالكتابة عن المغلفات.

لديَّ عميل آخر هوايته جمع الطوابع. مهما كان المكان الذي أذهب إليه، في جميع أنحاء العالم، أقوم بإرسال طوابع غير عادية وغريبة له. أعتقد أنه لا بد أن يحب ذلك، كان وما يزال عميلًا لديَّ منذ ما يقرب من أربعين عامًا، وخلال هذا الوقت، التقيت به مرة واحدة فقط.

معرفة عميلكم تعني معرفة ما يريده عميلكم حقًّا. قد يكون ما يريده هو منتجكم، لكن ربما يوجد شيء آخر أيضًا: التقدير والاحترام والموثوقية والاهتمام والخدمة والشعور بالأهمية الذاتية والصداقة والمساعدة ـ الأشياء التي نهتم بها جميعًا نحن كبشر أكثر من اهتمامنا بمراكز التسوق أو المغلفات.

❣ ❣

الدرس الرابع: 66 سؤالًا تعطي لمحة موجزة عن زبونك

من الهام جدًا أن تعرفوا عميلكم. لقد رأينا نتيجة حماقة عدم وجود هذه المعرفة. إذا كان رجال الأعمال ممن هم على درجة عالية من التطور وعمق الموارد مثل الإخوة غيرميزيان يرتكبون هذا الخطأ، فمن الممكن لنا نحن أيضًا أن نرتكبه. عندما نكون مسلحين بالمعرفة الصحيحة، يمكننا التفوق على منافسينا في البيع والإدارة والتحفيز والتفاوض. هل أبالغ في تخيّل صورة المستقبل الواعد؟

ليست هنالك مبالغة إن كنتم تؤمنون مثلي بقيمة المعلومات.

كلنا نجمع بيانات عن أشخاص آخرين - وخاصة الأشخاص الذين نريد التأثير فيهم. السؤال الوحيد هو كيف نفهمها جيدًا، وماذا نفعل بها؟

لكل من يشعر أن هذا النوع من الاستطلاعات تفوح منه رائحة تسلط الأخ الأكبر على مَن هم أصغر منه، تذكروا الحقيقة التالية عن المشترين: إنهم يأتون وهم مبرمَجون للنظر إلى اقتراحكم بعين الريبة والسخرية. هذا هو عملهم.

إن وظيفتكم بوصفكم مندوبي مبيعات هي منع ظهور هذه المشاعر حتى يتمكن منتجكم من الحصول على فرصة عادلة يستحقها.

لو كان البيع مجرد مسألة تحديد مَن هو صاحب العرض المنخفض، لما احتاج العالم إلى مندوبي مبيعات. يمكن أن يتم كل ذلك على أجهزة الكمبيوتر، صُمِّم ملف العملاء Mackay 66 لتحولوا الأشخاص الذين تتعاملون معهم من خصوم إلى زملاء يساعدوكم في تحقيق المبيعات.

سيكون الأشخاص، وليس المواصفات، دائمًا هم مفتاح تحديد مَن سيحصل على البيع. كما قال لي إياكوكا: «أي شخص لا يتمتّع بالقدرة على التعامل مع الناس لا ينتمي إلى هذا العمل، لأن هذا هو كل ما لدينا هنا»؛

لهذا السبب بالضبط قمتُ بتطوير ملف تعريف العميل المكون من 66 سؤالًا. نعم، ما نتحدث عنه هنا هو القيام بملء استمارة. لا يفاجئني أن أعلم أن الناس لا يحبون ملء الاستمارات، أو أن مندوبي المبيعات أسوأ من معظم الناس بهذه الناحية. فمندوبو المبيعات هم ذلك النوع من الناس الذين يرون الصورة الكاملة، الهاربون من الرياضيات، ويعملون بالتحديد بالشق الأيمن / الإبداعي من الدماغ. أنا أفهم ذلك. أنا أقبل ذلك. صُمِّم هذا النموذج مع وضع هذه الأنماط الفكرية السلوكية في الاعتبار.

إنَّ جمع هذه المعلومات هو أسهل مما تعتقدون. انظروا إلى الصفحة الأخيرة، أهم جزء في ملف Mackay 66. العملاء مستعدون بشكل ملحوظ لمشاركة أهدافهم في الإدارة ومشكلاتهم معكم. لكن، بما أن مندوبي المبيعات هم مندوبو مبيعات، فأنتم غالبًا تتجاهلون هذه الصفحة. الموقف المعياري هو أن أي قطعة من الورق ليس عليها توقيع لطلبية شراء لا تستحق القراءة. لقد رأيت هذه اللامبالاة في طريقة تحديق ألف مندوب مبيعات كما لو أن أعينهم كانت من زجاج. لكن الوعي بالمعلومات في الـ 66 - ومعرفة كيفية استخدامها - هو ما يميز المحترفين عن مستنسخي ويلي لومان.

لذلك لا تشيحوا بوجوهكم عني لأني أقدم لكم استمارة. إنها ليست صعبة الاستخدام. ربما تقومون بالكثير من هذا العمل بالفعل، وسيساعدكم ماكاي 66 فقط في قولبة معلوماتكم في منظومة بطريقة تجعلها أكثر نفعًا وأسهل في الوصول إليها.

على الرغم من أن معظم المعلومات ستأتي من التعامل الشخصي مع عميلكم ومن ملاحظة شخصيته، إلا أنه لا يتعين عليكم أن تكونوا وحدكم من يقوم بجمعها، فمصادركم هي:

العملاء	قاعدة بيانات الإنترنت
الموردون	الصحافة العامة
البنوك	الصحافة المالية
قاعدة البيانات الداخلية	صحافة المهنة
الزملاء	الاتحاد المهني
الصحافة التقليدية	التقارير الخاصة
	المساعدون
	عاملو الاستقبال

وهذه هي القائمة المختصرة.

في متجرنا، يقوم كل منا بتصفح الصحف المحلية، وصحيفة وول ستريت Wall Street، وصحيفة نيويورك تايمز New York Times بشكل يومي. أي شيء يتعلّق بأفضل 20 عميلًا لدينا، هو أمر لا بد من قراءته لأي شخص مهتم بحساب هؤلاءالعملاء.

لا تقتصر قيمة ملف 66 على مندوبي المبيعات، فكما هو الحال في أي مهنة، يترك مندوبو المبيعات العمل. ملف 66 هو وسيلة لمنع حسابات العملاء من المغادرة معهم. يستطيع الملف 66 أن يضع مَن

يأتي بعد مَن يغادر في جو العمل مباشرة وينخرط ضمن هامش وقت محدد، وهو منحنى تعليمي أقصر بكثير مما سيكون ضروريًّا إذا كان على مندوب المبيعات الجديد البدء من الصفر.

نظرًا لأن الأمر كله موجود في قاعدة البيانات الداخلية، فإن Mckay 66 يساعد أيضًا حين يقوم مندوبو المبيعات ومديرو المبيعات بمناقشة شؤون العملاء.

ملحوظتان تحذيريتان: إننا في عالم متغير؛ لذا يجب تحديث ملف 66 باستمرار، ولأن هذا النوع من المعلومات الخاصة التي تنتهي في كثير من الأحيان في هذه الاستبيانات، يجب أن تحظى بنظام تخزين آمن، فيه نُسخ مرقمة فقط وبدون خدع تتطاير هنا وهناك؛ ففي خلال السنوات العشر الأولى التي استخدمنا فيها هذه العملية، كنتُ آخذ ملفات حساباتنا العشرة الأولى إلى المنزل كل ليلة أحد، وأقوم بنقل المعلومات في رأسي حتى أحفظها عن ظهر قلب. على الرغم من أنني لم أعد أقوم بذلك الآن، فإن مجموعة التسويق لدينا وموظفينا الذين يعملون كثيرًا يجلسون مرة واحدة كل عام ويراجعون المواد مع التركيز بشكل خاص على الصفحة الأخيرة. هذا التحليل لقضايا العملاء المشتركة هو منصة الانطلاق لعملية التخطيط لدينا. بالطبع، يمكن الآن نسخ جميع هذه البيانات على قرص مضغوط واحد، أو يمكن سحبها من الملفات. تنطوي هذه العملية على قدر هائل من المواءمة والراحة ومخاطرة أمنية مخيفة في نفس الوقت. تأكدوا من أن لديكم الضمانات المطلوبة وأن تكون مطبقة لحماية الوصول إلى مثل هذه الملفات.

الآن أنتم تعرفون كيف يعمل. السؤال الذي ربما تطرحونه هو: «هل ينجح؟» اقرأوا الملف 66 الآن، ثم دعوني أحاول الإجابة عن هذا السؤال.

❢ ❢

شركة ماكاي للمغلفات

ملف العميل بـ 66 سؤال

التاريخ ____________________

آخر تحديث ________________

الموظف ___________________

العميل

1. الاسم ______________ اسم الشهرة ______________________
   اللقب ____
2. اسم الشركة وعنوانها ______________________________
   ____
3. عنوان المنزل ________________________________
4. الهاتف: العمل ____________________ المنزل __________
5. مكان وتاريخ الولادة ________________ المدينة __________
6. الطول _______________ الوزن _________________
   الخصائص الجسدية المميزة _________________________
   ____
   (مثل: الصلع، حالة جسدية ممتازة، التهاب المفاصل، مشاكل شديدة في الظهر، إلخ)

التعليم

7. المدرسة الثانوية والسنوات ______________________
8. الدرجات العالية في الجامعة ______________________
الدرجات المتقدمة ______________________
9. الجماعات الشبابية (إناث / ذكور) في الجامعة __________
الرياضات ______________________
10. الفعاليات خارج نطاق المنهاج الجامعي ______________
11. إن لم يدرس العميل في الكلية، فهل هو/ هي حساس تجاه هذا الوضع؟ ______________________

____

ما الذي فعله عوضًا عن الدراسة في الجامعة؟ ____________
12. الخدمة العسكرية ______ الرتبة عند التسريح ________
موقفه من وجوده في الخدمة العسكرية ______________

العائلة

13. الوضع العائلي ________ اسم الزوج/ة ______________
14. الوضع التعليمي للزوج/ة ______________________
15. اهتمامات / أنشطة/ ارتباطات الزوج/ة ______________
16. تاريخ عيد الزواج ______________________
17. الأولاد، إن وجدوا، الأسماء والأعمار ______________

____

هل للعميل وصاية شرعية؟ ______________________

المزيد أيضًا، (إن لم ينحدر الأولاد من البِنى الأسرية التقليدية).

ملحوظات حول الوالدين، الأسماء إلخ. ______________________

____

18. الوضع التعليمي للأولاد ____________________

19. اهتمامات الأولاد (الهوايات، المشاكل، إلخ) ____________________

الخلفية العملية

20. التاريخ الوظيفي (من الأحدث إلى الأقدم)

الشركة ____________________

موقع العمل ____________________

التواريخ ________ المسمى الوظيفي ____________________

الشركة ____________________

موقع العمل ____________________

التواريخ ________ المسمى الوظيفي ____________________

21. الموقع السابق في الشركة الحالية والمسمى الوظيفي: ____________________

التواريخ ____________________

22. هل توجد أية رموز تدل على «المنصب» في المكتب؟ ____________________

23. العضوية في الاتحادات أو النقابات المهنية ____________________

المواقع الرئاسية أو مرتبة الشرف فيها ____________________

24. هل يوجد لديه موجهون؟ ____________________

25. ما العلاقات المهنية التي تربط العميل بأشخاص من شركتنا؟ ________

____

26. هل العلاقة جيدة؟ ________ لماذا؟ ____________________

____

27. مَن هم الأشخاص الآخرون الذي يعرفون العميل؟ ____________

____

28. نوع الصلة ________________________________

طبيعة العلاقة ______________________________

29. ما موقف العميل/ة من شركته/ ها؟ ________________

____

30. ما أهدافه أو أهدافها طويلة الأمد في مجال الأعمال؟ __________

____

31. ما أهدافه أو أهدافها المباشرة في مجال الأعمال؟ ____________

____

32. ما الأمر الأهم الذي يشغل رأس العميل في الوقت الحالي: مصلحة الشركة أم رفاهيته ومصلحته الشخصية؟ ___________

33. هل يفكر العميل بالحاضر أم المستقبل؟ _______________

لماذا؟ _____________________________________

الاهتمامات الخاصة

34. النوادي أو نوادي الخدمة (المحلية أو الدولية) ______________

____

35. ناشط سياسيًّا؟ الحزب: ______________________

أهمية العمل الحزبي للعميل ______________________

36. ناشط في المجتمع ____________ كيف؟ ____________

37. المذهب الديني ____________ ناشط؟ ____________

38. ما الأشياء شديدة السرية التي لا ينبغي مناقشتها مع العميل (مثل: الطلاق، إدمان الكحول، إلخ) ____________

____

39. ما المواضيع التي تسبّب للعميل مشاعر قوية عند مناقشتها؟

____

أسلوب الحياة

40. التاريخ المرضي (الوضع الصحي الحالي) ____________

41. هل يشرب العميل الكحول؟ إذا كان الجواب نعم، فما المشروبات وما الكمية؟ ____________

42. إذا لم يكن العميل يشرب الكحول، فهل يشعر بالإهانة إذا شرب الآخرون أمامه؟ ____________

43. إن لم يكن العميل يدخن، فما مدى حدة اعتراضه على الوجود مع أناس أو في أماكن فيها تدخين؟ ____________

____

44. الأماكن المفضلة للغداء ____________ العشاء ____________

45. الأشياء المفضلة من قائمة الطعام ____________

____

46. هل يعترض العميل على قيام أحد ما بشراء الوجبة له؟ ____________

47. الهوايات والاهتمامات الترفيهية ____________

____

ماذا يحب العميل أن يقرأ؟ (بما فيها مواقع الإنترنت) ________

____

48. العادات عند الذهاب في العطلات الطويلة ________________

49. الاهتمامات برياضات المتفرجين: الرياضات والفِرق __________

____

50. نوع السيارة (السيارات) ________________________

51. نوع الأحاديث التي يهتم بها ________________________

52. مَن هو الشخص/ الأشخاص الذي يبدو العميل مهتمًّا بنيل إعجابه؟

____

53. كيف يحب أن يراه أو يراها هؤلاء الناس الذين يسعى لنيل إعجابهم؟

____

54. ما الصفات التي تستخدمها لوصف هذا العميل؟____________

____

55. ما الشيء الذي يمنحه أو يمنحها الشعور الأكبر بالفخر لإنجازه؟

____

56. ما الذي تشعر أن العميل يعتقده هدفه الشخصي في المدى البعيد؟

____

57. ما الذي تشعر أنه هدف العميل الشخصي المباشر؟ __________

____

أنت والعميل

58. ما الاعتبارات الأخلاقية أو المهنية التي تراعيها عند تعاملك مع العميل؟

____

59. هل يشعر العميل بأية التزامات تجاهك، أو تجاه شركتك، أو منافسيك؟ ________________

إذا كان الجواب نعم فما هي؟ ________________

60. هل يتطلب المقترح الذي تنوي تقديمه للعميل أو العميلة أن يغير عادة من عاداته أو يقوم بالتصرف بما يتعارض مع العادات؟ ____

____

61. هل هو/ هي من الناس الذين يهتمون كثيرًا لآراء الآخرين وما يقولونه؟ ________________

62. أو أنه/ أنها شديد الاهتمام بنفسه/ نفسها؟ ________________

يتمسك جدًّا بالأخلاقيات المهنية؟ ________________

63. ما المشاكل الرئيسية حسبما يراها العميل؟ ________________

____

64. ما هي أولويات إدارة العميل؟ ________________

____

هل هناك نزاعات بين العميل وإدارته؟ ________________

65. هل تستطيع المساعدة في هذه المشاكل؟____ كيف؟ ________

____

66. هل لدى منافسيك إجابات أفضل من إجاباتك للأسئلة التي وردت آنفًا؟ ________________

هل قمت بالبحث عن العميل عبر محرك البحث جوجل؟ ________

____

هل المعلومات المهمة مرفقة مع هذا الملف؟ ________________

ملاحظات أخرى :

____

____

____

____

____

____

شركة ماكاي إنفيلوب

مينيابولس، مينيسوتا

هارفي ماكاي

الدرس الخامس: **ماكاي 66، تابع: قصص حول الحرب**

لنقلب الصفحة عودة إلى الملف 66 وننظر إلى السؤال الخامس، «مكان وتاريخ الولادة ــــــــــــــــ المدينة ـــــــــ». ستقولون لأنفسكم: «وماذا إذن»، «هل ينصح ماكاي بإرسال بطاقات تهنئة إلى العملاء في أعياد ميلادهم؟ يا له من أمر عظيم». انتظروا لحظة. طبعًا سيتلقى العميل بطاقة تهنئة بعيد ميلاده. لكن هناك المزيد. تذكروا أننا عندما كنا صغارًا كان لدينا حدس يقضي بألا نطلب شيئًا من أهالينا إذا كانوا بمزاج مريع. أما عندما كنا نشعر أنهم بمزاج جيد فكنا نمطرهم بطلبات تغطي ما في السوق بطوله وعرضه. التوقيت هو كل شيء، أليس كذلك؟ ندخل أعياد ميلاد عملائنا في الكومبيوتر ونرسل لهم بطاقات معايدة في أعياد ميلادهم طبعًا. لكن خمِّنوا ماذا أيضًا؟ يُستدعى العميل للحضور شخصيًّا - وتتم دعوته للغداء- عندما يهلُّ ذلك اليوم المميز من السنة.

من غير المفاجئ عادة أن نرى مبيعاتنا تصل إلى أقصى مرحلة في ذات اليوم الذي يحتفل فيه عميلنا بعيد ميلاده. أما بالنسبة لمسقط رأس العميل، فهو مصدر إمداد لا نهائي من مقاطع الأخبار المناسبة لإرسالها بالبريد الإلكتروني، ولا يتعيّن عليكم حتى القيام بقصها بأنفسكم. إذا كان الأمر يستحق ذلك بالنسبة لكم، فقوموا بالاشتراك في خدمة اقتصاص مقاطع الفيديو - أو احصلوا على صحيفة مسقط رأس العميل من حين لآخر. ولكي تكونوا مسلّحين بمعرفة ما يدور في المدينة مسقط رأسه، تقدّم لكم الولايات المتحدة الأمريكية موضوعًا يمكن للعميل التحدث عنه لمدة ثمانية أيام في الأسبوع.

«التعليم» الأسئلة 7-12. في أحد الأيام اتصلت بمشترٍ، وكما اتضح، كان قد تخرج من المدرسة الثانوية التي درست فيها قبل حوالي خمسة عشر عامًا. وكلانا تَعلّمَ الإنجليزية على أيدي الآنسة مالمون. حكينا حكايات رائعة؛ وكانت المغلفات التي اشتراها أكثر روعة. اكتشفت ذلك في يوم آخر: لقد اشترى هذا الشخص أكثر من 150 مليون ظرف مني، أتساءل لماذا؟

«العائلة». الأسئلة 13-19. من حسن حظي أنني سمعت سكرتيرة أحد المشترين تتحدث عبر الهاتف وتجري الترتيبات لكي تذهب ابنتها ذات الاثني عشرة عامًا بالسيارة إلى نشاط يتعلق بالجمباز. من البديهي أنني قمت بالسؤال عن الابنة. وفجأة كنت هناك، أشاهد ابنتها الصغيرة البارعة وهي تتنافس في مباراة المتوازي. بعد ذلك بشهر، وبعد أن أمضيت وقتًا طويلًا لأحسن مهاراتي في الجمباز، ذكرت ذلك للعميلة وضمنت لنفسي بيع الطلبية الأولى لها في نفس اليوم.

«خلفية الأعمال». السؤال 22. «هل هناك أية رموز تدل على منصب العميل في مكتبه؟» إنه سؤال جيد كبداية. اتصلتُ بإحدى الشركات التي تصدر مجلة فورتشن Fortune بها القائمة السنوية

المعروفة بقائمة Fortune 500 في نيويورك - بعد أن علمت أن أهم قراءة يمكن لمندوب مبيعات القيام بها هي قراءة ما على حائط مكتب عميله المحتمل أثناء انتظار هذا العميل للانتهاء من التحدث عبر الهاتف - ولاحظت صورة رئيس الشركة، وهو يمنح جائزة للعميل كشهادة لكتابته ورقة رأي بشأن البطالة. بعد أسبوع أرسلتُ له كتابًا عن البطالة. منذ ذلك الوقت لم تتوقّف طلباتهم للشراء.

«أسلوب الحياة». أسئلة 40-57. تعدُّ تذاكر حضور المباريات الرياضية دائمًا عنصرًا فعّالًا لكسر الجمود، خاصةً إذا ذهبتم مع العميل. ولا تعتقدوا أن الأمر مفروغٌ منه أننا نتحدث فقط عن الرجال هنا.

كنت أتصل بوكيلة مشتريات في شيكاغو لمدة ثلاث سنوات دون أن تطلب مني ولو لمرة واحدة أن تعقد معي صفقة.

اكتشفت أنها من محبي المصارعة.

بين عشية وضحاها أصبحت من عشاق المصارعة. وصلتُ إلى مكتبها، وأخبرتها أن لديَّ معارف جيدون يؤمنون لي تذاكر للجلوس عند الحلبة مباشرة لحضور مباراة جورج فاجنر - (نعم، كان ذلك منذ سنوات طويلة)، وسألتها إن كانت ترغب في الذهاب معي أم أعطيها التذاكر حتى تتمكّن من الذهاب مع شخص آخر؟

لقد كان قبول التذاكر صراعًا حقيقيًّا بالنسبة لها. لم تكن ساذجة، فقد كانت تعلم أنني أحاول اقتناص فرصة عمل معها، لكن إغراء المقاعد على جانب الحلبة كان أكثر مما تستطيع مقاومته، وعلى الرغم من أنها قررت أن تقبل، غير أنها أصرت على دفع ثمن التذاكر.

ثلاث سنوات من العمل الشاق دون أية نتائج -ولكي أكون صادقًا، فقد استغرق الأمر عامًا آخر قبل أن تطلب مني أن أعطيها سعرًا- وسنتين أخريين قبل أن يصلنا منها طلب. ست سنوات. لكن طريقة الـ 66 سؤالًا هي من قامت بذلك، والأعمال التجارية التي قمنا بها منذ ذلك الحين جعلت الأمر جديرًا بالانتظار الذي تكبّدناه.

العائد: البرهان موجود في المغلف. ليس في مغلفات ماكاي، بل في مغلف الدفعات. يجني مندوبو مبيعات شركة ماكاي إنفيلوب أكثر من ضعف متوسط الدخل الوطني في صناعتنا، هناك سبب واحد فقط ألا وهو: طريقة Mackay 66.

ملحوظة: لو كنت أنتهج المقاربة نفسها اليوم، لكان ذلك عن طريق الإنترنت، فأخذت أتصفّحُ مواقع الإنترنت بانتظام بحثًا عن بيانات ساخنة عن المصارعة الاحترافية. (هناك 10.4 مليون مُدخل مبوب لكلمة «المصارعة» على الإنترنت) وكنت سأعرفُ آخر أخبار النجوم مثل ريك فلير وتريبل إتش وأرسلُ رسائل البريد الإلكتروني التي تجذب اهتمام العملاء المحتملين.

في أغسطس 2004، كنت أشارك في بطولة الغولف الشهيرة مع أيقونة هوليوود «روبرت واجنر». لم يسبق لي أن قابلته، ولكن قبل عشر دقائق من موعد بدء اللعبة، اتصلت بمساعدي التنفيذي «غريغ بيلي» على هاتفي الخلوي من ملعب الغولف. وفي غضون ثوانٍ، كان غريغ قد بحث عن واجنر في محرك البحث جوجل. وعند الحفرة الأولى، لحظة التقيت مع روبرت تمكنت من سرد أفلامه، بما في ذلك دوره عندما لعب شخصية الرقم اثنين في فيلم «أوستن باورز في جولد ميمبر». عند الحفرتين السابعة والثامنة، تمكّنتُ من السؤال عن بناته الثلاثة، كيت وناتاشا وكورتني. انبهر روبرت واجنر كثيرًا وكأنه سقط بالضربة القاضية. النقطة المهمة هي أن طريقة ماكاي 66 سؤالًا أكثر أهمية الآن من أي وقت مضى، وهو أسرع بكثير. (فضلًا عن أنه أقل تكلفة!). الأشخاص الناجحون يعرفون كيف يستغلون المعلومات، وهذه المعلومات بين يديك.

❢ ❢

الدرس السادس: ما أن تضيف لمسة شخصية إلى اقتراح ما حتى يبدأ الناس في التفاعل معك... عندما ترفق شخصيتك مع عرض مقترح، يبدأ الناس بالتفاعل مع الشخصية ويتوقفون عن التفاعل مع العرض.

الدرس السابع: مشاعر التحيّز العرقي والديني والحسد البشري لم تختف من الوجود إلى حين نشر هذا الكتاب.

ستخبركم معظم كتيبات المبيعات أن الشيء الأهم الذي تقومون ببيعه هو أنفسكم. أما هذا الكتاب فلن يخبركم الشيء نفسه. برأيي، بيعكم لأنفسكم قد يكون في بعض الأحيان فكرة سيئة؛ لأنه في كثير من الأحيان، يا أصدقائي، نحن منتجات رديئة.

إن التّحدي الذي يواجهنا، سواء كنا مندوبي مبيعات أو مفاوضين أو مديرين أو رواد أعمال، هو جعل الآخرين يجدون منفعة في الاستجابة لمقترحنا. إنَّ فهم شخصيات الأشخاص الذين نستهدفهم أمر حيوي. دعوهم يلمعون. تحتلّ شخصياتنا موقعًا ثانويًّا بالنسبة لهم.

تناسب الشخصيات رفيعة المستوى معظم رجال الأعمال كما تناسبهم البدلة الرخيصة. نعم، أنا أعلم أن دونالد ترامب ليس من الشخصيات التي تذوب خجلًا، ويبدو أنه ناجح فيما يفعل. أنتم لستم دونالد ترامب ولا أنا كذلك، وكذلك الإخوة غيرميزيان. تمكنت جنرال موتورز من جعل المشرعين في أرجاء البلاد أن يؤدوا حركات بهلوانية للفوز باقتراحهم للسيارة ساتورن، ويعود ذلك جزئيًّا إلى أن الشركة تمكنت من الاختباء وراء هويتها كشركة طوال العملية برمتها. لم يكن هناك أفراد يحملون أسماء غريبة أو لهجات مضحكة أو ثروة شخصية ضخمة ينتقدها الصحفيون. مجرد شركة كبيرة غير واضحة الشكل. من هؤلاء الناس؟ لا أحد يعرف حقًّا، وكانت لديهم، بهذا الشكل، فرصة أفضل للحصول على ما يريدون.

في «الماضي الجميل»، كان يتم اختيار الباعة بما يناسب التركيبة العرقية لعملائهم، كنتم ترسلون مندوبي المبيعات الأيرلنديين للاتصال بالعملاء الأيرلنديين؛ الباعة اليهود للعملاء اليهود، وهلم جرًّا. لقد تغير هذا الأمر قليلًا؛ نظرًا لأن بعض الأقليات أصبحت أكثر أمانًا، يدرك مديرو المبيعات الدهاة أن العملاء الذين تمت خدمتهم في السابق على أسس عرقية صارمة يريدون معرفة مدى قبول جاليتهم في المجتمع الكبير من خلال التعامل مع أشخاص لا يعكسون خلفياتهم الإثنية. حسنًا، تقدم لهؤلاء الأشخاص الخدمات على أيدي مندوبي مبيعات لا يشترط بهم أن يماثلوا أثنية العميل. لكن

كل حالة تختلف عن غيرها من الحالات؛ لهذا السبب قمنا في شركتي ببذل الكثير من الجهد في التفكير بشأن تحليل شخصيات عملائنا قبل أن نقرّر بيد أي من المندوبين نضع هذا الحساب.

إذا لم تكونوا متأكدين من عملائكم، فابقوا في منازلكم واستأجروا شخصًا يعرف المنطقة. ستجدون في بعض الأحيان أن عملاءكم المحتملين أكثر راحة وتقبلًا للأشخاص الذين تكون أنماط تعاملهم محلية. على سبيل المثال، يغلب على الناس من سكان المدن الكبيرة مثل نيويورك وسان فرانسيسكو أن يشعروا أن لا أحد يبلغ ما بلغوه في المعرفة. خلاصة القول، سنعيش حيث تُمكِّننا موهبتنا من العيش، أليس كذلك؟ لماذا يجب أن يستمع سكان المدن الفخمة إلى شخص ما من مدينة بيوريا؟ من ناحية أخرى، فنحن الأشخاص من المدن الأصغر غالبًا ما نصاب بالذهول أمام الخبراء من خارج المدينة، حيث لا يزال تعريف الخبير أنه هو أي شخص يأتي من أبعد من خمسين ميلًا. في هذه الحالات، يجب أن تكونوا مستعدين لتبهروا الناس عن طريق اختيار البدلات الأنيقة والعصرية في خضم عملكم.

هناك مقاربة صحيحة بشأن مبيعاتكم، سواء كان ذلك لتوظيف المتحدث الرسمي الصحيح، أو العمل من خلف ستار الشركة، أو توليد طلب على اقتراحك. المفتاح هو معرفة عميلكم، وليس مجرد السير وتقديم صفقة جذابة بشكل موضوعي.

❢ ❢

الدرس الثامن: **كيف تتعامل مع الاحتمال الصعب**

الآن بعد أن عرفتم ما الذي يمكن أن يجري بشكل خاطئ، وبعض ما تحتاجون إلى معرفته للقيام بالأشياء بالشكل الصحيح، فقد حان الوقت لتعلم بعض الطرق التي يمكنكم من خلالها استخدام المعلومات التي حصلتم عليها.

إن تعريفي لمندوب المبيعات لم يكن الشخص الذي يمكنه الحصول على الطلب (بإقناع العميل بكتابة طلب الشراء)، فيمكن لأي شخص الحصول على الطلب إذا تفوَّه بما يكفي من الأكاذيب - على سبيل المثال، عن السعر أو وقت التسليم.

البائع العظيم هو الشخص الذي يمكنه الحصول على الطلب -وتجديد الطلب- من عميل محتمل يقوم بالفعل بأعماله التجارية مع شخص آخر.

كل شيء يبدأ بالزيارة (أو المكالمة الهاتفية) التي تهدف للبيع. لم يسبق لي أن قمت بزيارة عديمة النفع (زيارة بدون موعد أو دعوة) في حياتي. قبل أن أرى أي شخص في زيارة مبيعات لأول مرة، أقوم بالتأكد من أنه قد جرى تقديمي للعميل. تكمن معضلة مندوب المبيعات الكلاسيكية في إعلانٍ نفذته مؤسسة ماكجرو هيل McGraw-Hill منذ أكثر من نصف قرن. في هذا الإعلان نرى عصابة أعين خضراء، وعجوز عصبي من النمط الذي نراه مناسبًا لطاولات المكتب القديمة وهو يواجه القارئ، الذي يلعب دور البائع. يقول العميل المحتمل صعب المراس:

. أنا لا أعرف من أنت.

. أنا لا أعرف شركتك.

. لا أعرف ما الذي تمثله شركتك.

. لا أعرف عملاء شركتك.

. لا أعرف منتجات شركتك.

. لا أعرف سمعة شركتك.

. الآن - ما الذي كنت ترغب في بيعه لي؟

إذا كنتم تبيعون لشركة ذات اسم كبير، مثل مايكروسوفت، فتقديمكم إلى العميل قد تم فعلًا من خلال برامج الإعلان والتسويق والعلاقات العامة لدى الشركة. إن سمعة مايكروسوفت القوية هي مندوب مبيعات صامت يرافق كل زيارة مبيعات.

إذا كنتم لا تبيعون لشركة مايكروسوفت، فأنتم بحاجة إلى طريقة فعّالة أخرى. الأفضل هو توصية من أحد عملائكم، شخص معروف بالفعل من قِبل عميلكم المحتمل.

مثل معظم مندوبي المبيعات، لقد قضيت مدى الحياة في محاولة لبناء شبكة من العملاء والأصدقاء الذين سيمنحونني غالبًا تواصلًا إلى كل مكتب في مدينتي.

هناك طريقتان للقيام بذلك: البيع بالتجزئة والبيع بالجملة. البيع بالتجزئة يعني نوع التواصل الذي يُبنى مرة واحدة من خلال المشاركة في الأنشطة المجتمعية أو الاجتماعية. أما البيع بالجملة يعني الاعتراف والقبول الذي يقدّمه الأشخاص الذين لا يعرفونكم شخصيًّا لكنهم سمعوا عنكم كمتحدثين أو قرأوا مقالاتكم أو قرأوا عن أنشطتكم المدنية في الصحافة.

كلتا الطريقتين يمكن أن تساعدا في كسر الحواجز الكلاسيكية لزيارة (من غير موعد مسبق).

عندما لا يكون لديَّ علاقة مسبقة مع أشخاص، فهناك تكتيكات أخرى أستند إليها. صدقوني، أصبح جمع هذا النوع من البيانات أسهل وأرخص بكثير. اعتدت، على سبيل المثال، شراء سهم واحد فقط من أسهم شركة ما فقط لتلقي تقريرها السنوي. يمكنكم الآن الحصول على التقرير السنوي لأي شركة عامة تقريبًا عبر الإنترنت. يمكنكم جمع كميات هائلة من البيانات عن الشركات الخاصة أيضًا. شغلوا محرك بحثكم للوصول إلى الثروات. إن موقع هوفرز Hoover's وموقع/ دان آند برادستريت Dun and Bradstreet موجودان على الإنترنت ومزودان بأحدث المعلومات. لا تزالوا حائرين؟ التقطوا هاتفكم الخلوي واتصلوا بموظف حسابكم في المصرف أو المحامي أو محاسبكم الخاص. (أنتم تقولون إنه لا يفترض بهم أن يكشفوا عن هذا النوع من المعلومات؛ حسنًا، إذا كنتم تتحدثون عن عملائهم، فهم ليسوا كذلك، لكن كل شيء على ما يرام إذا كانوا يتحدثون عن شخص آخر). يمكنكم حتى التحقق من التوقعات من خلال الموردين الآخرين، غير المنافسين.

ضمن مسافة ستة أبنية من كل شركة، توجد حانة مفضلّة لعميل ما. أعرف أحد مندوبي المبيعات الذي طور أسلوبه للانتظار في سيارته على الجانب الآخر من موقف سيارات عميله المحتمل في فترة ما بعد الظهيرة من يوم الجمعة بانتظار سماع صافرة الساعة الخامسة (انتهاء الدوام) ثم متابعة المسيرة إلى الحانة التي يفضلها هذا العميل. أيًّا كان ما يريد أن يعرفه، سواء كان الأمر يتعلق بعميل محتمل أو بمنافس، يمكن عادةً أن يكتشفه في هذا الجو الودود. يقول إنه أتقن القدرة على الخسارة بشكل مقنع في كل الألعاب الرياضية الموجودة في الحانات في أمريكا: مثل ألعاب البلياردو/

الشفلبورد/البينبول ويقول: «وما زلت أعمل لتحسين مهارتي في الخسارة في لعبة الأسهم الصغيرة».

إذا كنتم مزودين بتقريركم السنوي أو بالتقرير السنوي للعميل المحتمل أو كليهما، فأنتم الآن في وضع يسمح لكم بمراسلة العميل صعب المراس، وأن تخبروه بمدى جودة شركتكم، والبوح له عما تعرفونه عنه بما يكفي لإثبات أنكم قد قمتم بأداء واجبكم المنزلي، ومن ثم تطلبون منه تحديد موعد للمقابلة.

وبطبيعة الحال، ينتهي الأمر بإلقاء الكومة بأكملها في سلة المهملات. لم تنتهوا بعد، أنتم على وشك الاتصال لتحديد موعد لرؤية العميل صعب المراس، وعندما ترد موظفة الاستقبال في الشركة على مكالمتكم لا تسألوا عن العميل صعب المراس، بل قولوا: «سأطلب منك بعد لحظة أن تصليني بمكتب السيد ع.ق. لكن قبل أن أفعل، هل يمكن أن تذكريني بلطف باسم مساعده؟» ستقوم الموظفة بفعل ذلك، وبعد ذلك اطلبوا منها أن تصلكم بمكتب السيد ع.ق.

«مرحبا. أنجيلا؟ أنا هارفي ماكاي، رئيس شركة ماكاي إينفيلوب [ستفكر سريعًا. مَن هذا الشاب؟ كيف يعرف اسمي؟ هل قابلته من قبل؟] لقد قمت بمراسلة السيد ع.ق. خلال الأسبوعين الماضيين، والآن أتصل به من مينيابوليس. أودّ أن أرى السيد ع.ق. وأود رؤيته بالضبط لمدة ثلاثمائة ثانية. أنا مستعد لأن أذهب إلى أبعد من غوام أو سريلانكا فقط لغرض رؤيته مدة هذه الثواني الثلاثمائة، وإذا استغرقت أي وقت أطول، فسأتبرع بخمسمائة دولار للجمعية الخيرية المفضلة لدى السيد ع.ق... والتي أعتقد أنها الصليب الأحمر، أليس كذلك؟»

عندما تنتهون من أداء واجبكم، عندما تكونون قد بحثتم عن عميلكم المحتمل في شبكة العلاقات الشخصية، وتحققتم من مورديه، ستعرفون أنكم على حق، وستعلمون الانطباع الذي ستتركونه لديه.

الاقتراح مثير للاهتمام والاستفهام بما فيه الكفاية بحيث يمكن القول إنه يعمل عمومًا بشكل جيد. هل سيدخل هذا الشخص الذي يظن أنه سيفرض نفسه ويخرج فعليًّا في غضون خمس دقائق؟

الحقيقة هي أنني لن آخذ الدقائق الخمس كاملة. أنا ببساطة سأقدّم نفسي وأقول: «كما تعلم، نحن نتنافس على عقدك. لقد جئت إلى هنا لأخبرك، كرئيس لـشركة ماكاي إنفيلوب، بأننا نقيّم عملك بالمهتم. إذا كنا محظوظين بما فيه الكفاية لاستلام أعمالك، سأهتمُّ أنا شخصيًّا لضمان أنك ستحصل على الخدمة والمهنية الاحترافية التي لك كل الحق في توقع الحصول عليها». هذا هو كل ما في الأمر.

دخول وخروج في دقيقتين ونصف. وأنا أتابع ذلك برسالة موقَّعة مسبقًا في ذلك اليوم أرسلها بالبريد من مينيابوليس تشكره على وقته وأكرر نفس العرض الذي أعطيته شخصيًّا... وإذا بدا الأمر مناسبًا، سأرفق معها إيصال باستلام تبرع بقيمة 100 دولار للمؤسسة الخيرية المفضلة لديه. «أردت فقط

أن تعرف أنني وعدت أنجيلا بأن أرسل
شيكًا بمبلغ 500 دولار إلى مؤسستك الخيرية المفضلة إذا لم أكن خارج مكتبك خلال خمس دقائق، وعلى الرغم من أنني لم أتجاوز هذا الموعد، إلا أنني كنت وما أزال معجبًا بـالصليب الأحمر وأرسلت لهم تبرعًا صغيرًا».

هل ينجح ذلك دائمًا؟ لا. هل ينجح كل شيء؟

لكنه نجح بشكل أفضل من أي شيء آخر قمت بتجربته. إليكم نصيحة ختامية: إذا لم تحدد «السكرتيرة أنجيلا» الموعد لكم، فحاولوا أن تجعلوا العميل صعب المراس يتصل بكم بأن تقولوا: «أنجيلا، حتى لو لم يكن سيراني، ربما يستطيع التحدث معي، سأكون في مكتبي في الأوقات التالية: من الساعة الثانية بعد الظهر إلى الساعة الثالثة مساءً؛ من الساعة الثامنة صباحًا إلى ظهر غد». وما إلى ذلك وهلم جرًّا. ثم اطلبوا من سكرتيرة شركتكم ما يلي: «حالما يتصل السيد ع.ق في أي من هذه الأوقات، عليك أن تقولي: «نعم، أهلًا بك سيد ع.ق، لقد كان يتوقع مكالمتك، سأصلك به حالًا»».

لستم مضطرين إلى حصر هذه الأداة لاستخدامها مع العميل صعب المراس. أي شخص تلعبون معه لعبة التواصل بالهاتف سيكون ممتنًا لمعرفة متى يمكنه الوصول إليكم؛ لذلك اذكروا في رسالتكم الأوقات التي يمكن للعميل التواصل معكم، وتأكّدوا من فِعل السكرتيرة للأمر نفسه حتى تتمكن من التأثير على المتصل ومناداته باسمه («سأوصلك به حالًا!») عندما يتصل مرة أخرى.

حسنًا، لقد فعلتم كل ذلك، لقد تحدثتم إلى العميل صعب المراس، وأرسلتم إليه رسائل حب صغيرة لمدة عامين، وأرسلتم له مليون علبة من المشمش من أفضل بائعي الفاكهة، ولم يصلكم إلى الآن أدنى ما يشير إلى طلبية واحدة، وماذا بعد ذلك؟ تحلَّوا بالصبر، سيصلكم الطلب. لقد وضعتم أنفسكم في أفضل مكان يمكنكم أن تكونوا فيه: الترتيب الثاني، والترتيب الثاني قوي للغاية؛ لأن لا أحد، بما فيهم صاحب الترتيب الأول، سيقوم بنصف أتعابكم لكي تُبقوا صاحب هذا الحساب على علم باهتمامكم بالتعامل معه.

يعلم السياسيون أن كونك المرشح الأول يمكن أن يكون موقفًا ضعيفًا للغاية. كان حاكم فيرمونت السابق «هوارد دين» يتمتّع بتأييد كبير في ترشيح الحزب الديمقراطي للرئاسة في عام 2004. بعد أسابيع، وبعد تسجيله نتيجة هزيلة هي 0-18 في مناظرات الحزب الديمقراطي التمهيدية والانتخابات التمهيدية، تمّت إزاحته من السباق على يد جون كيري. إذا تعثر المرشح الأول، فإن الرجل الثاني هو الذي سيحصل على الأصوات.

لديكم شيء آخر يحدث لصالحكم أيضًا، تمعّنوا للحظة في قانون الأعداد الكبيرة، صناعة التأمين بأكملها، قد بُنيت على هذا المبدأ الواحد. فثمة 295 مليون أميركي على قيد الحياة. يستطيع العاملون في قطاع التأمين أن يخبروكم بمعدل 0.025% فقط بعدد الذين سيموتون منَّا خلال الاثني عشر

شهرًا القادمة - وكيف - وأين - وضمن أي فئة عمرية والجنس واللون والمِلّة. هذا مذهل جدًّا، ولكن الشيء الوحيد الذي لا يمكنهم إخبارنا به، هو من سيموت.

قوموا بتطبيق قانون الأعداد الكبيرة على قائمة عملائكم المحتملين. ضعوا أنفسكم في المرتبة الثانية بالنسبة لكل عميل محتَمل في قائمتكم، واستمروا في الإضافة إلى تلك القائمة. يمكنني أن أعدكم أنه إذا كانت قائمتكم طويلة بما فيه الكفاية، فسيكون هناك الكثير ممن يحتل المرتبة الأولى، منهم من يتقاعد، أو يموت أو يفقد مساحة سيطرته لمائة سبب آخر، ويسقطون من منافستكم وفق قانون الأعداد الكبيرة. ما لا أستطيع أن أخبركم به هو من فيهم سيسقط. لكن لحسن الحظ، كما هو الحال في أعمال التأمين، «أي واحد» لا يهم. كل ما يهم هو أن لديكم المثابرة والصبر لتضعوا أنفسكم في المرتبة الثانية لأشخاص مختلفين بما فيه الكفاية، وقانون الأعداد الكبيرة سيفعل لكم ما فعله في صناعة التأمين: سوف تكونون مندوبي مبيعات ناجحين وأثرياء بشكل استثنائي. إذا كنتم تقفون في المرتبة الثانية، وإذا كان هناك عدد كافٍ من الطوابير، فسوف تنتقلون عاجلًا أم آجلًا إلى المرتبة الأولى، والشيء المدهش هو أنه لا أحد غيركم يستخدم هذه الاستراتيجية على الإطلاق. هذه الاستراتيجية لا تنجح في الأعمال التجارية فقط بل في حياتكم الشخصية أيضًا.

❢ ❢

الدرس التاسع: أنشئ ناديك الخاص

توجد أندية ريفية، وأندية للأعمال التجارية، بعضوية حصرية ولها تجهيزاتها الرياضية الخاصة بها، لسبب واحد: تهيئة جو يسهل القيام بالأعمال التجارية (وتستمر لسبب آخر ألا وهو: قوانين الضرائب). دعونا نفترض أنكم تستضيفون عملاء في مدينة لا تملكون فيها عضوية أحد النوادي. كيف يمكنكم أن تمنحوا أنفسكم مسحة الاحترام التي يضفيها النادي على أعضائه، وتخلقون هذا الجو المريح الشبيه بأجواء النوادي في مكان لا يعرفكم فيه أحد؟

أمر سهل.

أفضل طريقة، بالطبع، هي جعل شخص تعرفونه في المدينة يسمح لكم باستخدام النادي الذي هو عضو فيه والتوقيع باسمه. في ذلك الكثير والكثير من الإحراج، لكن إذا كان لديكم صديق على استعداد للسماح لكم بالقيام بذلك، فافعلوا.

إن لم يكن ذلك ممكنًا، فعليكم باختيار أفضل مطعم في المدينة. يجب عليكم أنتم، وليس على مساعدكم، الاتصال مسبقًا، وطلب المضيف أو المضيفة وقولوا إنكم من خارج المدينة، وإنكم تقومون بواجب ضيافة أحد كبار العملاء، وقولوا لهم: «لن تندموا بالتعامل معي عندما أصل إلى المطعم». أعطوهم وصفًا لمظهركم وقولوا إنكم تودون أن يستقبلكم النادل بتحية بالاسم. أخبروه/ها أنكم تريدون طاولة لها ثلاث خصائص: ليست بالقرب من باب المطبخ الذي يفتح بالاتجاهين، وليست بالقرب من مكان تخديم وتجهيز الطاولات، وليست في منطقة تعجُّ بحركة رواد المطعم. دعوه يعرف أنكم تريدون أفضل نادل. لا تدعوا النادل يعطيكم قائمة الطعام. مجرد مجموعة من ثلاثة أو أربعة عناصر مما يختاره الجميع كخيارهم المفضل تُقدَّم في ذلك اليوم. أعطوا المضيف/ المضيفة رقم بطاقة ائتمانكم. اطلبوا منه أن يضيف 20 في المائة إلى الفاتورة يأخذها النادل، مقابل عدم إبراز الفاتورة على الطاولة. أعطوا رقم هاتف مكتبكم للتحقق، أو إذا كنتم بحاجة إلى ذلك، تعالوا إلى المطعم بزيارة خاصة لتوقيع الفاتورة.

في نهاية وجبتكم، راقبوا بعناية تعبير الذهول على وجه عميلكم عند نطق الكلمات السحرية «هيا بنا» واتركوه يتساءل عن سرّ عدم توقيعكم للفاتورة أمام عينيه.

من خلال القيام بالتخطيط المسبق قليلًا، تكونوا قد حققتم هدفين رئيسيين: تجنّبتم لحظة حرجة بالنسبة لعميلكم من خلال عدم التوقيع أو الدفع، وجعلتم للتّو من أفضل مطعم في المدينة ناديكم الخاص.

الدرس العاشر: **الملحوظات القصيرة تعطي نتائج طويلة الأمد**

هل تقومون دائمًا بشراء السيارة أو الأحذية أو أي سلعة أخرى من نفس البائع؟ بالطبع لا.

تبلغ تكلفة السيارة الجديدة أكثر من 30.000 دولار هذه الأيام؛ إنه قرار كبير لأي مشتر. أنا أشتري واحدة كل عامين، لكن لم يحدث أن اتصل بي أي مندوب مبيعات للسيارات - أو أي مندوب مبيعات سلعة كبيرة - بعد أن أتممت عملية الشراء منه. لم أحصل على أية رسالة قصيرة فيها شكر لي على شرائي منهم، ولا حتى إرسال «لقد وصلتنا شحنة جديدة»، ولا أي شيء.

ومع ذلك، فالعديد من الأشخاص الناجحين الذين أعرفهم يرسلون باستمرار ملحوظات قصيرة. لو هولتز، مدرب كرة القدم بجامعة ساوث كارولينا؛ وبات فالون، رئيس إحدى وكالات الإعلانات الأكثر نجاحًا في البلاد؛ ويلوك ويتني، الذي بنى واحدة من أنجح شركات الوساطة. إنهم جميعًا أساتذة ماهرون في موضوع الرسائل القصيرة. «أريدك أن تعرف كم استمتعنا بالاجتماع معك/ هديتك/كرم الضيافة/أيًا كان»؛ «تهانينا على أداء التمويل/المنزل/المصنع/الشريك الجديد في التنس/ أيًا كان»؛ «إليك فقرة/خبر حول المغلفات/ندوات الغولف/التنس/التسويق/أظن أنك مهتمًا بها».

هذه الرسائل القصيرة مكتوبة بخط اليد، وعليها ختم باليد وترسل بالبريد في نفس اليوم الذي تظهر فيه السلعة، أو يُعلن عنها، أو نعقد فيه اجتماعًا. لا يستغرق الأمر سوى لحظة واحدة، إنها مسألة تقدير شخصي ومجاملة، وهي كناية عن قولنا أننا نتذكّر الأسماء، ونهتم بشكل شخصي بالأشخاص الذين نتعامل ونعمل معهم. يعدُّ هذا جزءًا كبيرًا من السبب وراء نجاح هولتز وفالون وويتني، والسبب في أنني لم أشترِ سيارة من شخص واحد مرتين.

ضعوا هذه العادة في اعتباركم حتى لو كنتم على الدرجة الأولى أو الثانية من درجات السلَّم. هناك امرأة شابة أعرفها، وهي خريجة جديدة من جامعة براون Brown University وجيّدة في مجال الإعلانات، وكانت فرصتها بالحصول على عمل في جادة ماديسون Madison Avenue بقدر ما يمكن لممثلة شابة الحصول على دور تمثيل، على بعد أربعة مبانٍ غربًا في مسارح برودواي Broadway. عانت خلال الأشهر المعتادة من التقدم لطلبات التوظيف والرفض والاعتماد المقلق وهذا العمل على أدوية الدكتور شول لعلاج الأرجل المتعبة من السير لمسافات طويلة. أخيرًا، بدا أن إحدى مقابلات العمل تسير بشكل جيد. كان أمر مشابه لذلك قد حدث من قبل، وعرفت أنها ما زالت بعيدة عن ضمان الحصول على هذا العمل. عادت إلى شقتها، وقامت بتأليف وطباعة رسالة تقدير

مبتكرة، وسلمتها باليد في اليوم نفسه إلى رب العمل المحتمل. نهاية القصة؟ لقد حصلت على العمل - فازت على الرغم من المنافسة الشديدة - وعلمت فيما بعد أن الرسالة هي التي أكسبتها هذا العمل.

❢ ❢

الدرس الحادي عشر: **المكان الثاني الأفضل للبحث عن مشاريع أعمال جديدة**

سيخبركم كل كتاب حول إدارة الأعمال عن قاعدة 20/80 أن 80٪ من حجم أعمالكم يأتي من 20٪ من عملائكم.

سيخبركم كل كتاب حول إدارة الأعمال أيضًا أن عليكم تدوين هذه القائمة بأسماء العملاء لمزيد من الأعمال وللمزيد من الفرص.

إنها نصيحة جيدة.

لكن ماذا عن الجانب الآخر من تلك المعادلة؟ إذا كان 20 في المائة من عملائكم يمثّلون 80 في المائة من أعمالكم، فعندئذ، عندما تكونون العميل وليس مندوب المبيعات، فأنتم أيضًا 80 في المائة من الأعمال من الـ 20 في المائة تأتي من الموردين الذين تتعاملون معهم.

انظروا إلى قائمة مورديكم، ألا ينبغي أن يكون هؤلاء الأشخاص الذين يعتمدون عليكم كمورد رزقهم، مصدرًا رئيسيًّا لكل من الأعمال وفرص الأرباح؟

يجب على مورديَّ الحصول على مغلفاتهم من شخص ما، وهذا الشخص هو أنا.

الدرس الثاني عشر: **ما يعرفه كل وكيل مبيعات وعدد قليل من المبادرين**

اسألوا غرفة مليئة بروّاد الأعمال عن أحلى الأصوات في العالم، سيفضلون صوت حفيف أوراق العملة الجديدة، أو صوت جسد أحد منافسيهم وهو يرتطم بالرصيف.

اسألوا أي شخص في عالم المبيعات وسيخبركم بأن أحلى الأصوات لديه هو صوت ذِكر اسمه على شفاه شخص آخر.

أنا أعرف مديرة مدرسة خاصة تجعل من ممارسة حفظ أسماء كل من الأطفال الذين يدرسون في مدرستها عادة لها، ويقدر عددهم بأكثر من ألف طفل. فإذا كانوا جددًا ولم تقابلهم، تتعلم أسماءهم من خلال دراسة صورهم. في اليوم الأول من كل عام، عندما تصل الحافلات لتنزل الأطفال في المدرسة، تقوم بتحية كل واحد بالاسم أثناء نزولهم من الحافلة. تخيلوا مدى الطمأنينة بالنسبة لطالب الصف الأول المصاب بالهلع، والذي يجد نفسه فجأة في محيط غريب، فيتمّ التعرّف عليه على الفور من قِبَلِ شخصٍ بالغ مسؤول عن حياته. أو بالنسبة للوالدين، أهل الطفل القلقين الذين دفعوا 13000 دولار عدًّا ونقدًا مصاريف دراسته. عندما يسألون صغيرهم كيف سارت الأمور في اليوم الأول، يكتشفون أن مديرة المدرسة اهتمت اهتمامًا شخصيًّا بأطفالهم.

في السنوات الاثني عشر التي قضتها مديرة المدرسة في المدرسة، زاد عدد المسجّلين بمدرستها أكثر من الضعف، وانتقل مقرّ المدرسة إلى مبان جديدة كبرى هي الأفخم في المنطقة، وتضاعفت قيمة قسط المدرسة ستة أضعاف. ليس كل ذلك نتيجة لحفظ تلك الأسماء بالطبع، لكن بالتأكيد لم يكن ضارًّا وجود مديرة مدرسة تتفهم أن أداءها كمندوبة مبيعات كان بنفس أهمية دورها كمربية.

❢ ❢

الدرس الثالث عشر: اهتم بوقتك لا بالنظر إلى ساعتك

إنَّ معرفة ما يجب فعله لن يكفي إن لم تقوموا بتطوير انضباطكم الذاتي للقيام بذلك. لم يكن لدى مديرة المدرسة التي تعلمت التعرف على طلبتها البالغ عددهم ألف طالب أي موهبة ربانية غير عادية في الذاكرة. لقد تعلمَت ذلك بنفس الطريقة التي تعلمَت بها اللاتينية عندما كانت طالبة في المدرسة الثانوية. أغلقَت الباب على نفسها في غرفتها كل مساء لمدة أسبوع، وقضت الوقت في تدريب نفسها ببطاقات الصور الوامضة. فبدل حمل بطاقات تحوي الضمائر باللغة اللاتينية على وجه ومعناها باللغة الأم على الوجه الآخر، كانت مديرة المدرسة تمسك بطاقات عليها صور طلبتها في الجهة الأمامية وأسماؤهم على الجهة الخلفية.

معظمنا توقف عن فعل هذه الأشياء في الصف التاسع. أما هي فلم تتوقف.

يذهلني أن الكثير من مندوبي المبيعات يقعون فريسة القصور الذاتي ويتصرفون كما لو كان بإمكانهم الاستمرار في التشبث بوظائفهم دون الحاجة لبذل جهودهم.

لقد عرفت في حياتي مندوبي مبيعات ناجحين ممن كانوا مدمنين على الكحول ومقامرين وكذابين ولصوص... لكنني لم أعرف يومًا مندوب مبيعات ناجحًا لا يغادر كرسيّه طوال اليوم.

مع وجود كل المجموعات المجهولة التي نستطيع الاختباء خلفها للتعامل مع العيوب البشرية، لماذا لم نقم بتنظيم صفوفنا لمحاربة أكثر هذه العادات خطورة وأعلاها ثمنًا، وأكثرها قدرة على التدمير الذاتي للجميع والمتمثلة في إضاعة الوقت؟ يمكنكم أن تفعلوا كل تلك الأشياء السيئة الأخرى وتعيشون مع ذلك حياة كريمة. لكن إذا أضعتم وقتكم من الساعة التاسعة صباحًا إلى الساعة الخامسة مساءً على أشياء لا طائل منها وتستغرق وقتًا طويلًا، سيكون مصيركم الفشل.

ليس لدى مندوب المبيعات أي شيء يبيعه سوى وقته. المنتج الذي يقوم ببيعه موجود بمعزل عن أي شيء يمكن أن يضيفه إليه. قد تتسبّب شخصيته بفوزه أو خسارته في البداية لحسابات بعض العملاء، لكن إذا لم يكن مندوب المبيعات موجودًا لتقديم الخدمة، ومتوفرًا في متناوَل عملائه، فسوف يفقد تلك الحسابات.

تتمثل العلامة الفارقة لمندوب المبيعات الجيد في أن عميله لا يعدَّه مندوب مبيعات على الإطلاق، لكن يراه مستشارًا موثوقًا به ولا غنى عنه، أي يراه موظفًا مساعدًا يأخذ -لحسن الحظ- رواتبه من شخص آخر.

يتطلّب الأمر طاقة وانضباطًا ذاتيًا للنجاح في البيع. لا يهتم العميل إذا قمتم بإجراء المكالمة، أنتم معشر الباعة تحديدًا يجب أن تهتموا بذلك. على الرغم من كل الحيل النفسية المصممة لتحفيز مندوبي المبيعات على القيام بالزيارات أو المكالمات التي تتمثل في جلسات المندوبين المبتدئين، ومسابقات المبيعات واجتماعات المبيعات والتدريب التحفيزي، فلا يزال مندوبو المبيعات يفدون لإيجاد 1.100 طريقة لتجنب استثمار القدرة المتميزة لديهم، والتي ستحقق نتائج جيدة دائمًا والمتمثلة في الوقت.

لماذا؟

أتمنى لو كنت أعرف.

لكني أعلم يقينًا أن مندوب المبيعات لا يجب أن يتمتع بصفات القيادة الكاريزمية التي يتمتع بها جيمي ديمون من مصرف «بنك ون» Bank One أو ميج ويتمان من «إيباي» ebay ليكون مندوب مبيعات ناجح. ما عليكم سوى اتباع قاعدة واحدة بسيطة ألا وهي: قوموا بإعداد جدول زمني فيه عدد ثابت من المكالمات أو الزيارات التي يتعين إجراؤها في كل يوم عمل، وقوموا بتنفيذ هذا الجدول. إذا قمتم بإجراء عشر زيارات لكن كان من بينها زيارة مبيعات واحدة فقط التقت فيها مقلة عينكم بمقلة عين العميل، فقد أجريتم زيارة واحدة فقط.

باعتباركم مندوبي مبيعات، فإن تدوين كيف تستهلكون وقتكم هو المكافئ الأخلاقي لقيام شخص يتبع حمية غذائية بإحصاء السعرات الحرارية التي يستهلكها، والفرق هو أنكم تحسبون مخرجاتكم وليس الداخل إلى جسمكم.

إنها طريقة آمنة تمامًا ضد الفشل، وهي الوحيدة التي تضمن النجاح. إذا أعطيتم لأنفسكم برنامج عمل معقول وقمتم بتنفيذه، فستحتلون المرتبة العليا بين مندوبي المبيعات. أقول بناء على خبرتي إن مندوبي المبيعات الذين يراقبون أنفسهم بهذه الطريقة يمنحون أنفسهم في الواقع برنامجًا ليعملوا بموجبه ويكون أكثر صرامة من ذاك الذي يقدمه لهم مديرو المبيعات. هذا سببه أننا نعرف أنفسنا جيدًا بما يكفي لنكتشف أن قدراتنا الحقيقية تفوق متوسط التوقعات التي يتوقعها الآخرون منا.

❢ ❢

الدرس الرابع عشر: إذا لم يكن لديك وجهة محدّدة، فلن تصل أبدًا

تحديد الأهداف هو ببساطة نسخة طويلة الأجل من عملية تدوين استهلاككم لوقتكم. في الواقع؛ تنطوي هذه العملية على ثلاث خطوات:

. تحديد الأهداف

. وضع خطة لتحقيق تلك الأهداف

. تدوين الوقت المستغرق وتتبعه للتأكد من تنفيذكم لخطتكم

عندما كنت في اليابان عام 1983، قمنا بحضور سلسلة من الندوات التي سمعنا فيها خطابات من كبار قادة اليابان في المجال الصناعي. وسمعنا خطابات من كبار مسؤولي شركة هوندا وسوني وميتسوبيشي ورئيس أكبر مؤسسة على الإطلاق، رئيس شركة ماتسوشيتا إليكتريك Matsushita Electric البالغ من العمر ثمانية وثمانين عامًا.

كان إقناعهم بالتحدّث إلينا بمثابة انقلاب؛ لأن النظام الياباني منظّم بشكل أكثر تشدّدًا من نظامنا، وهم يعتقدون أن الظهور أمام الجمهور بهذه الطريقة مهين لكرامتهم.

وإذا كان إلقاء الخطب يعدُّ أمرًا غريبًا، فتخيّلوا كيف شعروا حيال الإجابة عن الأسئلة.

لكن عندما تحدّث إلينا كبير المتحدثين البالغ من العمر ثمانية وثمانين عامًا، تحدّث ببلاغة وعمق. ثم جاءت الأسئلة:

سؤال: «سيدي الرئيس، هل تمتلك شركتك أهدافًا طويلة المدى؟»

الإجابة: «نعم».

سؤال: «ما المدى الزمني لأهدافكم طويلة الأجل؟»

الإجابة: «مئتان وخمسون سنة».

سؤال: «ماذا تحتاجون لتنفيذها؟»

الإجابة: «الصبر».

يبدو وكأن الأمر مزحة. لكن إذا كان الأمر مضحكًا، فما السرّ في أنهم يتغلبون علينا في كل مرة نتنافس فيها معهم؟ يحتاج الجميع وكل عمل تجاري إلى مجموعة من الأهداف والمعتقدات الأساسية، لكن معظمنا يعمل بخبرة وبعفوية، ونخطّط ليوم واحد في الخطة الواحدة. أهدافنا غير واضحة وخططنا لتحقيق هذه الأهداف غير موجودة.

تقول شركة مايكروسوفت Microsoft إنها ستحقّق مهمتها من خلال تبني سبع قيم أساسية:

. اتصال واسع بالعميل

. مقاربة عالمية وشاملة

. الامتياز

. الحوسبة الموثوقة

. أناس رائعون يتمتعون بقيم رائعة

. قيادة نظامية مبتكرة ومسؤولة

. تمكين الأشخاص من القيام بأشياء جديدة

أضيفوا إلى هذه الصيغة مقولتين من الحكم القوية التي قالها بيل جيتس حامل لواء المعايير: (1) «العملاء الأكثر تعاسة بسبب منتجاتكم هم أعظم مصادركم للتعلم». (2) «القاعدة الأولى لأي تقنية مستخدمة في العمل هي أن الأتمتة المطبقة على عملية ذات كفاءة ستزيد الكفاءة إلى حدود عظمى. والقاعدة الثانية هي أن الأتمتة المطبقة على عملية غير مجدية ستؤدي إلى مضاعفة قلة الكفاءة».

لا شيء غير واقعي هنا.

ليس من الضروري أن تكون خططكم وأهدافكم الشخصية على هذه الدرجة من التعقيد.

ما رأيكم بهدف مثل تحسين مبيعاتكم للضعف، أو إضافة عدد ما من حسابات العملاء أو زيادة دخلكم بنسبة معينة أو زيادة إجمالي المبيعات بقدر معين؟ إذا كان هذا النوع من التخطيط الأساسي وتحديد الأهداف قد ساعد في جعل شركة مايكروسوفت هي العصب في قطاع الأعمال، ألا ينبغي أن تقوموا أنتم بالتخطيط أيضًا؟

أعطتني إحدى صديقاتي المقربات تعريفها للهدف، وهو أفضل تعريف سمعته على الإطلاق. «الهدف هو حلم ذو مهلة محددة». دوِّنوا أهدافكم - لأن هذه هي الطريقة الوحيدة التي ستجعلكم تهتمون بها وتعطونها ما يلزم لإجباركم على تنفيذها.

!!

الدرس الخامس عشر: **ثِق بنفسك حتى وإن لم يثق بك أحد**

هل تذكرون تحدي الركض لمسافة ميل في أربع دقائق؟ مضى زمن في الماضي كان الناس فيه يحاولون تحقيق ذلك منذ أيام الإغريق القدماء. في الواقع، يقول الفولكلور إن الإغريق كانوا يطلقون الأسود ليطاردوا المتسابقين، معتقدين أن ذلك سيجعلهم يركضون بشكل أسرع. لقد جربوا أيضًا حليب النمور الحقيقي - وليس مجرد اسم مجازي لحليب تحصلون عليه في متجر الأطعمة الصحية، ولم ينفع أي شيء؛ لذلك كان قرارهم أن تحقيق ذلك كان مستحيلًا. ولآلاف السنين صدّق الجميع ذلك. كان من المستحيل من الناحية الفسيولوجية أن يركض الإنسان مسافة ميل في أربع دقائق. لقد اعتقدوا أن بنية عظامنا هي بنية خاطئة كليًا، وأن مقاومة الرياح كبيرة جدًا، وأن قوة الرئة لم تكن كافية. كان هناك مليون سبب.

ثم أثبت رجل واحد، إنسان واحد، أن الأطباء والمدرّبين والرياضيين وملايين الملايين من قبله الذين حاولوا وفشلوا كانوا مخطئين. وفي معجزة المعجزات، في العام التالي حطّم روجر بانيستر الرقم القياسي للركض لمسافة ميل في أربع دقائق، كما حطّم سبعة وثلاثون متسابقًا آخرون زمن قطع مسافة الميل في أربع دقائق، والعام الذي تلاه حطمه ثلاثمائة متسابق.

قبل بضع سنوات، في نيويورك، وقفت عند خط النهاية لسباق الميل في الجادة الخامسة وشاهدت ثلاثة عشر من أصل ثلاثة عشر عداء يحطمون زمن أربع دقائق للميل في سباق واحد. وبعبارة أخرى، فإن العداء الذي ينهي السباق أخيرًا كان يُعدُّ مُحَقِّقًا ما كان مستحيلًا قبل بضعة عقود.

ماذا حدث؟ لم تكن هناك قفزات نوعية وكبيرة في التدريب. لم تتحسن بنية عظام البشر فجأة. لكن أنماط التفكير والسلوك البشرية هي التي تطوّرت.

فكروا في قاطع الأحجار: إنه يقوم بالضرب بمطرقته على الصخرة مئة مرة دون أن يحدث فيها أي انهيار. في الضربة الأولى بعد المئة تنقسم الصخرة إلى قسمين. أنتم تعرفون أنها ليست تلك الضربة التي كسرت الصخرة لكن جهود كل ما سبقها. يمكنكم تحقيق أهدافكم... إذا قمتم بتحديدها. من الذي يقول إنكم لستم أكثر صرامة، وأكثر ذكاءً، وأفضل، وأكثر تحملًا في العمل، وأكثر قدرة من منافسيكم؟ لا يهم إذا قالوا إنه لا يمكنكم النجاح. فالشيء الوحيد المهم حقًا هو قولكم ذلك... حتى مجيء بانيستر، كنا جميعًا نؤمن بالخبراء. بينما كان بانيستر يؤمن بنفسه... وغيَّر العالم. إذا كنتم تؤمنون بأنفسكم، فليس هناك شيء لا يمكنكم تحقيقه؛ لذلك لا تتوقفوا عن المحاولة، إياكم والتوقُّف.

الدرس السادس عشر: **ابحث عن شخصيات يمكن أن تكون قدوة لك**

حسنًا، الحقيقة هي أننا لسنا كلنا بانيستر... وليس علينا أن نكون أول من ينجح، وكما قالت إحدى الشخصيات السياسية الشهيرة: «إن الروّاد هم الذين يرمون بجميع الأسهم».

في مجال أعمال المطاعم، لا تريدون أبدًا أن تكونوا أول من يغامر بتشغيل الموقع. عادةً يجب أن ينتقل العمل في الموقع على أكثر من إدارة واحدة قبل أن تكون هناك ألفة بين المطعم والموقع والسوق الذي يجري تخديمه.

الحيلة هي الاستفادة من أمثال بانيستر دون الحاجة إلى تلقِّي الأسهم. لقد نجح الأشخاص الذين قطعوا المسافة بأربع دقائق بعد بانيستر، نجحوا في القيام بذلك ويعزى هذا إلى حدٍّ كبير إلى أنهم اتخذوا بانيستر قدوة يحتذى بها لإثبات أنه يمكن القيام بما قام به.

عندما أنجز بانيستر الأمر، تمكّن الآخرون من رفع معنوياتهم بأنفسهم والقيام بنفس الشيء، فمَن (أو ما) هو الذي يرفع معنوياتكم؟ إذا كنتم تفكّرون في السبب الذي يجعلكم ما أنتم عليه الآن، فمن المحتمل أن لذلك علاقة بتقليد شخص تعجبون به. لقد قمتم بملاحظته وتقليد سلوكه. في بعض الأحيان، قد تجعلون أسلوب حياتكم بالكامل يسير وفق أسلوب هذا الشخص للفوز برضاه، أنتم لم تصبحوا ساذجين للأبد لمجرد أنكم اكتشفتم في سن الرابعة عشرة أن أمهاتكم وآباؤكم لم يكونوا مثاليين، وأنَّ سيمون وغارفونكل كانا على حق: لقد ذهب جوديماجيو ولن يعود أبدًا. (إذا كنتم لا تتذكرون مَن كان سيمون وغارفونكل، فلا تقلقوا. يومًا ما، لن يعودَا هما أيضًا).

لن تنتهي حاجتكم للقدوة أبدًا. يستمر أمثال بانيستر والنجوم البارزون في كل مجال آخر بوضع مثلهم الأعلى نصب أعينهم لفترة طويلة بعد أن يصبحوا هم أنفسهم مثلًا أعلى. إنهم يدرسون هؤلاء القدوات ويقلدونهم ويتنافسون معهم ويحاولون التفوق عليهم. لا ينتهي الأمر بانتهاء الطفولة. إنهم يستحثّون أنفسهم باستمرار لمواجهة التحديات الجديدة. إنهم يتفوّقون على قدوتهم القديمة، ثم يجدون قدوة جديدة. وهم يتفوقون على أنفسهم ويحددون أهدافًا جديدة. هل هناك طريقة أفضل لتقييم أنفسكم، والشعور بالرضا عن أنفسكم، وتحقيق الإنجازات أكثر من محاولة أن تكونوا مثل الناس الذين تعجبون بهم؟ انظروا إلى أنفسكم في المرآة. إذا كنتم تحبون ما ترون، فلا تنسوا أنكم تريدون أن تشعروا بالشعور نفسه صباح الغد وصباح اليوم الذي يليه.

❣ ❣

الدرس السابع عشر: **استغرق في أحلام اليقظة**

عندما تعيشون في مدينة مثل نيويورك، فأنتم تأخذون مكانتكم في الدوري الرئيسي كأمر مسلَّم به. لكن عندما تكون المدينة هي مينيابوليس وليس التفاحة الكبيرة - نيويورك، فالوجود ضمن الدوري الكبير يكتسب أهمية كونية. إذا فقدتم هذه الفرق ستفقدون هويتكم المدنية. قبل خمسة وعشرين عامًا، وقبل أزمة كالفين التي قمت بوصفها سابقًا، شعرت مدينتا مينيابوليس وسانت بول بخوفهما الأول من خسارة امتيازاتهما الرياضية الكبرى في الدوري، وهما مينيسوتا توينز ومينيسوتا فايكينغزMinnesota Vikings.

كانت المشكلة هي ملعبنا الذي كان على طراز ملاعب الهواء الطلق القياسية، وبالنسبة لمنطقتنا كان ملعبًا عفا عليه الزمن بشكل ميؤوس منه، لم يكن تطوير الملعب هو الحل. مع فصل الشتاء الطويل في مينيسوتا، تكون أي منشأة في الهواء الطلق، بغض النظر عن مدى حداثتها، غير قابلة للاستخدام فعليًا خلال النصف الأخير من موسم كرة القدم والأسابيع الأولى من مباريات البيسبول.

إذا كنا نرغب في الاحتفاظ بالفرق الرياضية، كما قيل لنا، فنحن بحاجة إلى ملعب جديد.

لقد كنت مهووسًا بالرياضة طوال حياتي. لم أكن أريد العودة إلى الجلوس على مقعد خشبي دعمًا لفريق البيسبول في بارك بورد Park Board. لم تكن لدي الموارد لأنغمس في حلم غايته شراء فريق رياضي.

لذا ذهبت للعمل في محاولة لإنقاذ فرقنا من خلال العمل بنشاط في البرنامج المدني لبناء ملعب جديد بقيمة 75 مليون دولار، وفي النهاية أصبحت رئيسًا لفرقة عمل الاستاد الرياضي. عندما بدأت، اعتقدت أن الأمر سيستغرق سنة واحدة. استغرق الأمر سبعة أعوام. سبع سنوات صعبة، ومحبطة، ولا شيء واضح فيها، سنوات كان كل شيء فيها يبدو في معظم الوقت أنه لا يسير على ما يرام. منذ أن بدأت العمل حتى بُني ملعب Hubert H. Humphrey هوبيرت هـ. همفري ميترودوم كان لدي حلم. سأكون الشخص الذي سيرمي الكرة الأولى إيذانًا بتدشينه، لن يدشّنه رئيس البلدية، ولا الحاكم، ولا جو ديماجيو، بل أنا. انطبع هذا المشهد في مخيلتي ألف مرة، وفي النهاية طبعًا فعلت ما حلمت به.

هذا ما فعلته عندما كنت في الثالثة عشر من عمري وكنت أحلم بامتلاك مصنع. هذا ما فعلته عندما ملكتُ المصنع وكنت أحلم ببيع أكبر وأروع حساب في المدينة وحققته أخيرًا. في الحقيقة، لمدة خمس سنوات، خلال الحقبة التي كان يرتدي فيها الرجال القبعات، قمت بإلصاق عبارة «جنرال

ميلز» داخل قبعتي كي أراها في كل مرة وأنا أضع قبعتي على رأسي، إنها طريقة لا مفرّ منها على الإطلاق لتذكير نفسي بما كان عليَّ فعله.

لقد أدركت أن التخيّل، وتصوُّر النفس في مواقف ناجحة، هو أحد أقوى الوسائل لتحقيق الأهداف الشخصية.

هذا ما يفعله أي رياضي عندما يأتي إلى الملعب لركل هدف ميداني، وفي كفة الميزان ثلاث ثوانٍ من عمر المباراة، وستون ألف متفرج في المدرجات، وثلاثون مليون شخص يشاهدونه على التلفاز.

حالما يبدأ راكل الكرة بالتحرك، يقوم تلقائيًا بإجراء مئات التعديلات الدقيقة الضرورية لتحقيق الصورة الذهنية التي شكلها في ذهنه عدة مرات... منذ أن كان طفلًا... صورة لنفسه وهو يركل هدف الفوز. يبدو أن لدى الرياضيين العظماء شيء مشترك ألا وهو القدرة على تصور النفس في المستقبل حتى في منتصف الحدث، فهم يرون الأمور قبل ثوان من حدوثها.

يعتمد بقاء الإنسان نفسه ونجاته غالبًا على قدر رؤيته المستقبلية، ورؤية نفسه في مواقف محددة كشخص يتمتع بالصحة والازدهار والإبداع.

كانت هناك دراسة أجريت على الناجين من معسكرات الاعتقال النازية، فما الخصائص الشائعة لأولئك الذين لم يستسلموا للمرض والجوع في المخيمات؟ قابلت رجلًا يدعى فيكتور فرانكل وكان جوابه مقنعًا. كان طبيبًا نفسانيًّا ناجحًا من فيينا قبل أن يرميه النازيون في مثل هذا المعسكر. وقال في خطبة: «هناك سبب واحد فقط لوجودي هنا اليوم، ما أبقاني على قيد الحياة هو أنتم. تخلّى الآخرون عن الأمل. حَلمتُ، حلمتُ في يوم من الأيام أنني سأكون هنا، وأخبركم كيف نجوت أنا، فيكتور فرانكل، من معسكرات الاعتقال النازية، لم يسبق أن كنتُ هنا من قبل، لم أر أيًّا منكم من قبل، لم ألقِ هذا الكلام من قبل، لكن في أحلامي، في أحلامي، وقفت أمامكم وقلت هذه الكلمات ألف مرة».

احلموا.

❢ ❢

الدرس الثامن عشر: أسلوب الدعاية الأسهل والأقل تكلفة والأكثر تجاهلًا

هل سبق ولاحظتم عدد الأشخاص الذين يصادف أنهم يعملون في المباني التجارية المكونة من أكثر من طابق واحد؟

وكم عدد هؤلاء الأشخاص الذين ينظرون من النافذة من وقت لآخر؟

قوموا بطلاء اسم شركتكم و/أو الشعار على أعلى شاحناتكم. عمليًّا هذا لا يكلّف شيئًا. ينفق المعلنون مبالغ باهظة قد تسحر لبَّ حتى الواعظ الذي يقدم برامج دينية على التلفزيون ويكون هدف إعلاناتهم هو الفوز بحصة ضئيلة من سوق رئيسية في مدينة ما. في عالم ينفق فيه المعلنون ثروة فقط ليكونوا على ظهر مغلفات التذاكر، يتم إغفال حيلة طلاء الجزء العلوي من شاحناتكم التي لا تكلّف شيئًا من العناء. نحن نقوم بذلك منذ أربعين عامًا، ونحن معروفون محليًّا باسم، كما خمنتم، «الشركة التي تكتب اسمها على الجزء العلوي من شاحناتها». ما لم أتمكن من اكتشافه أبدًا هو سبب عدم قيام أي شخص آخر بذلك.

ادهنوا عرباتكم.

الدرس التاسع عشر اجمعني برجل يعتقد أنه شخص عصامي وسوف أريك أسهل طريقة للبيع في العالم

كل ما عليكم فعله هو أن تجعلوه يعتقد أنها فكرته هو.

❢ ❢

الفصل الثالث دورة هارفي ماكاي المكثفة في فن المفاوضات

الدرس العشرون: **ابتسم وقل «لا» إلى أن ينزف لسانك**

لا. لا.
لا. لا.
لا. لا.
لا. لا. لا. لا. لا. لا. لا. لا. لا. لا. لا. لا....

ربما غدًا، ستندهشون كيف ستتحسن شروط صفقاتكم عندما تتعلمون أن تقولوا «لا». كان هناك مئة حالة فشل بنكي في الولايات المتحدة في عام 1986، إلى أي مدى برأيكم يمكن أن يعزى سبب ذلك إلى قيام المصرف بقول لا للكثير من القروض الرائعة؟

بصفتكم مشترين، عليكم أن تدركوا أن البائع يقوم بتقدير حجمكم ويقيسكم باستمرار ويقترب منكم بهدف افتراسكم. الوقت في غالب الأحيان عدو البائع، وليس عدوكم، فكلما استغرقتم وقتًا أطول، زاد الزمن الذي تستفيدون فيه من أموالكم والتحكم في شروط أي صفقة، وكلما زاد احتمال تحسن هذه الشروط؛ لهذا السبب يقوم البائعون دائمًا بتسويق صفقاتهم لتكون على مبدأ اشتر الآن. إذا لم تشتروا بسرعة، فيلزمهم تقديم صفقة أفضل، وأي بائع يريد أن يفعل ذلك؟

بينما يحاول البائع وضعكم في إطار «من هو عميلي وما الذي يريده حقًّا»، يجب أن تكونوا على دراية بذلك واتخاذ التدابير المضادة المناسبة.

منذ سنوات، قبل عهد الوكلاء المحترفين (عملت وكيلًا بدون أجر للاعب كرة قدم كبير في دوري العشرة الكبار - دعونا نسميه «آي سي أندرسون» أو «آيسمان» أو العناية المركزة Intensive Care كل هذه الألقاب تصف تخصصه المهني: إنه يزود جرَّاحي العظام بتشكيلة رائعة من الإصابات التي تتحدى مهاراتهم، حين يقومون بمعالجة خصومه من اللاعبين، وقد اختير للَّعب في الجولة الأولى من قِبل كل من تورنتو أرغونوتس من الدوري الكندي لكرة القدم، وبالتيمور كولتس من دوري كرة القدم الأميركي (وطبعًا كان امتياز كولتس قد انتقل إلى إنديانا بوليس في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي.) كان «آي سي» واحدًا من تسعة إخوة، وهو طفل أسود فقير قلما رأى قرشًا في حياته. من الواضح أنني أردت أن أبرم أفضل صفقة يمكن أن أقوم بها من أجله، وحاولت أن أشعل حرب مزايدة تدور رحاها بين المالكين المتنافسين، جون باسيت من تورنتو وكارول روزنبلوم، الذي كان حينها في بالتيمور، وقد حقق باسيت ثروته كمالك لصحيفة تورنتو،

بينما جنى روزنبلوم كومته من الجرائد الرخيصة والرياضة. كانا متشابهين بستة أشياء: كلاهما كان غنيًّا للغاية، تنافسيًّا للغاية، وذا عزيمة وتصميم للغاية. كنت بعيدًا جدًّا عن القدرة على المنافسة.

جعلتُ روزنبلوم يعلم أننا ذاهبون أولًا إلى تورنتو. التقينا مع باسيت الذي قدم إلى «آي سي» عرضًا جذّابًا للغاية. في تلك المرحلة، أخبرتني كل غريزة وكل خلية في جسدي أن أخرج من مكتب باسيت وأذهب إلى بالتيمور. قلت له: «شكرا لك، سيد باسيت. سننظر بالتأكيد في عرضك السخي، وسنخبرك بما سنقرره».

رد عليَّ باسيت بابتسامة صغيرة، وقال: «هناك شيء واحد فقط وهو أن مقترحي يصلح فقط طالما أنتَ في هذه الغرفة. في اللحظة التي تخرج فيها، سأتصل بالسيد روزنبلوم في بالتيمور وأخبره أنه ليس لدي أي مصلحة أخرى في خدمات رَجُلك».

بعد الوقوف هناك لدقيقة أو أكثر وقد انكشف أمري وأنا أعلم، سألته: «إن كان بإمكاني التشاور مع موكلي في الغرفة المجاورة» فأعطاني الإذن.

قلت «لآي سي» وأنا آخذه إلى النافذة وأهمس كي لا تلتقط صوتي الميكروفونات التي كنت متأكدًا من أنها كانت مخبّأة في الطاولة في منتصف الغرفة، «علينا شراء بعض الوقت والوصول إلى بالتيمور على الفور، تظاهر بأنك تعاني من انهيار عصبي، وأنك لا يمكنك التعامل مع الضغوط، أو من الممكن أن أخبره أنا أنه يجب عليَّ العودة إلى مينيابوليس لمفاوضات مع العمال».

نظر إليَّ «آي سي» وكأنني الشخص الذي يعاني من الانهيار العقلي. فقد كنا نملك الكثير من المال، وأنا أتلاعب بمستقبله. لقد كان أمريكيًّا بكل معنى الكلمة؛ لم يكن مثل لورنس أوليفييه. قررنا أن نختار قصة مفاوضات العمال.

«سيد باسيت، يجب أن نعود إلى مينيابوليس ليلًا لإجراء مفاوضات مع العمال، لدي الكثير من الأفكار، سأعلمك غدًا».

مد باسيت يده إلى الهاتف. هل كان يتصل بروزنبلوم؟ لا، هو يتصل بسكرتيرته الخاصة. «هل هناك أي من طائراتنا من طراز ليرجيت الثلاث؟ أريد واحدة منها لأعيد السيد ماكاي «آي سي» إلى مينيابوليس». ثلاثة طائرات ليرجيت. كان «آي سي» يلهث فوق كتفي. أسقط في يدي وانكشف أمري مرة أخرى. لقد علقت في كذبة وقحة. يبدو أنه لم يتبق سوى شيء واحد.

قلت: «سيد باسيت، سأوفر عليك عناء إجراء هذه المكالمة الهاتفية إلى بالتيمور. نحن نرفض عرضك».

طبعًا ظنّ «آي سي» أنني مجنونٌ، وحتى أنا ظننت أنني كنت مجنونًا. لكن الحيلة نجحت. ذهبنا إلى بالتيمور في اليوم التالي ووقّعنا مع كارول روزنبلوم على صفقة أفضل من تلك التي عرضها

باسيت. لعب «آي سي» عشر سنوات في بالتيمور وبدأ في لعبتي سوبر بول، وعندما قام كارول روزنبلوم بمقايضة امتيازه في بالتيمور بلوس أنجلوس رامز أخذ معه لاعبًا واحدًا فقط إلى كاليفورنيا ألا وهو «آي سي أندرسون»:

لقد تعلّمت حينها أهم درسين يمكن لأي مفاوض تعلمهما. أولًا، كونوا مستعدين لقول لا. لم يسبق لأحد أن أفلس لأنه قال «لا» كثيرًا. ثانيًا، الأداة الأقوى في أي تفاوض هي المعلومات. تم تصميم السيناريو الذي استخدمه باسيت لجعل أندرسون يوقع العقد قبل أن يغادر تلك القاعة لسبب واحد فقط: كان لديه فكرة أفضل بكثير مما لديَّ عما كان روزنبلوم على استعداد لتقديمه. كنت محظوظًا. قالت لي غريزتي أن أخرج من هناك بدون توقيع. لقد نجح ذلك تلك المرة، لكن على المدى الطويل، لا تُعدُّ الغرائز أو الحدس مفيدة مثل المعلومات.

الدرس الحادي والعشرون: **أرسل بدلاء عنك**

لنفترض أنكم تريدون شراء منزل، أو محل تجاري... أو تذكرة مهمة جدًّا، أو سلعة فريدة من نوعها.

ليس هناك ما هو أصعب من معرفة السعر الحقيقي الذي يريده البائع، وهذا أمر مهم للغاية عندما يكون متوسط سعر المنزل اليوم 244000 دولار ويبلغ متوسط تكلفة شقة في حي مانهاتن الآن مليون دولار.

هناك طريقة.

تتمثل في استنساخ أنفسكم. قوموا باستئجار بديل، شخص يشبهكم تمامًا.

هناك رجل يكسب رزقه فعليًّا من فعل ذلك في لوس أنجلوس، وربما هناك الكثير في جميع أنحاء البلاد، إذا لم تتمكنوا من العثور على أحدهم، قوموا بابتكاره، سيؤدي من مهنته محام أو محاسب أداءً جيدًا.

لنقل إننا نتحدث عن منزل، يلتقي الشبيه مع البائع ويسأل عن السعر، يقول البائع 489000 دولار، يمد المشتري يده إلى جيبه، ويسحب دفتر شيكاته، ويبدأ في كتابة شيك، شيك بمبلغ أقل بكثير.

«أنا مستعدٌّ لكتابة شيك في الوقت الحالي مقابل 375000 دولار».

في هذه المرحلة نبدأ في الحصول على السعر الحقيقي، يكون رد فعل البائع إما الشعور بالإساءة ورفض التعامل، أو عن طريق محاولة الحفاظ على الصفقة. نظرًا لأن الأشخاص الذين يبيعون منازلهم في بعض الأحيان يعتقدون أن ما يبيعونه هو جواهر تاج ملكة بريطانيا، فإذا لم يحقق مستنسخكم من أعمالكم أي شيء آخر، فقد جنَّبكم التعرض لهزيمة نكراء من عميل لا يرغب في التخلي عن ممتلكاته دون أن يكلفكم عناء التفاوض معه.

إذا كان البائع غاضبًا ولن يتعامل، فنحن نعرف أن سعره هو، في الوقت الحالي، 489000 دولار.

لكن في سبع مرات من أصل عشرة، ربما يكون البائع الذي تنوون الشراء منه يرى مشتريًا حقيقيًّا أمامه لأول مرة منذ زمن بعيد، فيبدأ في التعامل معه بجدّية شديدة ويبدأ في التفاوض. قد ينطق بالسعر الذي يريده مقابل العرض الذي عرضه مستنسخكم على الفور. لنقل 440000 دولار. في هذه الحالة، لديكم الآن فكرة أفضل بكثير عن السعر الذي قد يقبل به، أو قد يمتنع عن إعطاء رد.

بغض النظر، إذا كان هناك أي وميض من التردد، فأنتم تعرفون الآن عن سعره أكثر مما يعرف هو عن سعركم... قبل أن يلتقي بكم. ربما تكونوا قد بدأتم في فهم العقدة الرئيسية في جميع أدوات التفاوض: المعلومات.

الخطوة التالية هي الانتظار لمدة أسبوع، ثم إرسال بديل آخر، بطريقة تفاوض مختلفة قليلًا. قد يعرض سعرًا أعلى لكنه متعنّت جدًّا حيال الشروط، أو قد يجرب سعرًا أقل بقليل ولسان حاله يقول: سأدفع ثمنًا أكثر بكثير إذا وافقت على أن أضع أنا الشروط.

سيتلقف المزيد من المعلومات، وسيساعد في إدخال سعر أقل في عقل البائع باعتباره المستوى المقبول الذي يكون المشترون مستعدين للتعامل به.

إذا مازلتم ترغبون في التدخل، فما لديكم ليس مجرد فكرة جيدة عن السعر الحقيقي، بل واستعداد لدى البائع ليقبل بسعر أقل من السعر المعلن، بل لقد وصلتم أيضًا إلى هذا الوضع السعيد دون أن تكونوا قد اكتسبتم عداوة هذا البائع أو أزعجتموه بتقديم عرض سعر منخفض يثير حفيظته.

من المؤكد أن هذه الطريقة نفعتني عندما كنت أحاول شراء أكبر منافس لي. بحلول الوقت الذي دخلت فيه بشخصي إلى العملية، لم يكن لدي فكرة ممتازة عن السعر الأصلي فحسب، بل كان لدي فكرة أيضًا عن جميع الأرقام والحسابات والسجلات والأعمال. لا ينجح هذا دائمًا، بالطبع، لكن يمكن أن ينجح مرة واحدة في العمر، وهذا يكفي.

بهذه الطريقة اكتشفت أن 35 بالمائة من أعمالهم جاءت من عميل واحد. شيء كنت أشك فيه دومًا -لكن ليس إلى نسبة تصل إلى 35 في المائة- كان من الممكن أن يستغرق أخذ هذه المعلومات منهم عامًا بالنسبة لي لو أني تعاملت معهم شخصيًّا من البداية، بوصفي المنافس الذي يكرهونه أكثر من أي منافس آخر.

الدرس الثاني والعشرون: **لا تصدق أن مكانًا ما قد أصبح محجوزًا بالكامل**

الجميع يقوم بالتفاوض عبر الإنترنت بشأن أسعار الفنادق اليوم. لا شيء ينفع أكثر من استعمال الإنترنت لتلبية الاحتياجات اليومية. لقد سرق الكمبيوتر الشخصي والكمبيوتر اللوحي الأعمالَ من وكيل السفر الذي يعمل في المكتب.

ما ينفع استخدامه كل يوم لا ينفع في تلك الأيام الخاصة عندما يرغب الناس في الحصول على أفضل الغرف في أكثر الأماكن فخامة وبذخًا مثل أكابولكو Acapulco أو سانت مارتن St Martin قبل أسبوع من عيد الميلاد. في الواقع، من الصعب جدًّا القيام بهذا في يومنا هذا؛ لأنه لا يوجد الكثير من وكلاء السفر الذين يمكن الاعتماد عليهم للحصول على خدمة. لم يحدث أبدًا أن بقيتُ بلا حجز، لكن عليكم أن تعرفوا كيف تغيّرت اللعبة. أولًا، عليكم الاتصال بالمكسيك أو الكاريبي. (ملحوظة: يجب عليكم الاتصال بالعقار نفسه، وليس رقم خدمات حجز قد يوصلكم هاتفيًّا مع موظف في مركز اتصالات في بومباي أو دبلن). اطلبوا موظف الحجز أو مدير الفندق في الفندق والذي يتعامل مع أمور الحجز. خذوا اسمه أو اسمها، ثم قولوا: «انظر، لديك خمسمائة غرفة وخمسمائة من الحجوزات. أنا أعلم، وأنت تعلم، بأن هناك شخص من هؤلاء الخمسمائة سيتخلّف. شخص ما سوف يمرض. شخص ما لن يكون قادرًا على مقاطعة صفقة تجارية كبيرة، أيًا كان. مع وجود خمسمائة شخص، لا بد أن يحدث ذلك، نحن لا نعرف مَن سيكون؛ لذلك كل ما أطلبه ليس أن تقوم بإجراء حجز لي، لكن أن تضع اسمي على رأس قائمة الانتظار، ولأنني متأكد من أنه سيكون هناك تخلُّف عن حجز، فأنا سأرسل المال مقدمًا، ويمكنك أن تتأكد من أنني عندما تتصل أنت بي -والمكالمة على حسابي- لتخبرني أن هناك تخلُّفًا عن حجز، وعندما نلتقي، سأتذكرك بالضبط بمائة طريقة». ثم قوموا بإعطاء اسمكم ورقم هاتفكم المحمول، وقوموا بإنهاء المكالمة، وحوِّلوا أموال الحجز. إنهم يعاودون الاتصال دائمًا.

❢ ❢

الدرس الثالث والعشرون: **كيف تفهم موظف المصرف الذي تتعامل معه**

إن زيارة موظف المصرف هي من بين الأعمال التي نراها دائمًا على قائمة تجارب الحياة المحرجة. في الواقع إنَّ كشف بياناتكم المالية يشبه في تأثيره العاطفي الخضوع لفحص طبي للمستقيم بالمنظار، فهذا الإحراج لن يغير منه أي كمية من الإعلانات التي تصور «موظف المصرف الودود». هناك سبب لعقد هذه الاجتماعات على أرض ملعب موظف المصرف، في مبانٍ مصممة كمعابد للتجارة، وحتى لا ننسى، المال هو موضوع يجب أن يؤخذ على محمل الجد.

لكن المصرفيين هم أشخاص لديهم منتج للبيع ألا وهو المال، إنه من الموارد التي تنطوي على احتمال كبير للهدر. عندما يُجمَّد في صيغة سندات الخزينة، أي عندما لا يُقرض، فإنه يكسب 1.6 في المئة. لكن عندما يستثمر هذا المال في الرهن العقاري لبيتكم أو سيارتكم، يكسب ما لا يقلّ عن ضعف هذا الرقم. حتى بمعدل افتراضي قدره 2.5 في المئة -وهو الرقم الذي يشكل أسوأ كابوس تعيشه البنوك- فإنه لا يزال يكسب الكثير والكثير عندما يُمنح في قروض مقارنةً بحالته عندما لا يستثمر كقروض. إليكم قصة كيف تَفاوضَ رجل صناعة ألماني ثري مع مصرفي.

سنطلق على الصناعي الألماني هيرشوان (السيد شوان) وكان في السبعينيات من عمره لكنه ما زال نشطًا في مجال الأعمال. علِم السيد شوان أن ابنه، الذي كان يتخيل نفسه مطورًا عقاريًّا، قد تجاوز حدود إمكانياته وشارك في مشروع شُقق سكنية. لم يكن لدى شوان الكبير الرغبة في التصرف بأمواله الخاصة. قرر أن يقترضها؛ لذلك جعل من المصرفية فراو هوفمان الرائعة التي تمسك حساباته، تحدد موعدًا لهما مع المصرفي، هيرويتمان. وصل شوان وهوفمان إلى مكتب المصرفي في الساعة التي اختارها هير شوان: الساعة الرابعة والنصف من بعد ظهر يوم الجمعة. كان شوان قد قام بالتحضير مسبقًا. لقد اختار البنك المناسب، والوقت المناسب، والمصرفي المناسب. كان يعرف أن ويتمان لديه شغف بأمرين اثنين: التنس والأوبرا.

عندما بدأ الاجتماع بالترحيب المعتاد، بدأ شوان، الذي لم يكن ثرثارًا من قبل على الإطلاق، في الإسهاب في الحديث. بداية كلامه كانت عن التنس - تطرق إلى بطولة ويمبلدون مرة واحدة، 1931، الدور الأول. وجرى استعراض لذكرى المباراة المنسية منذ زمن طويل. بعد ذلك، تحدث عن الأوبرا، ثم تذكر أبرز أربعة عقود من مهرجانات فاغنر Wagner في بايرويث Bayreuth. رن جرس الساعة الخامسة. حان الوقت لعمال المصرف الجيدين ليفرغوا أسطح مكاتبهم ويغادروا. كان السيد ويتمان من صنف المصرفيين الذين يحبون النجاح جدًّا ويحب أن يبقى سطح مكتبه خاليًا من الأعمال غير المنجزة، فوضع إصبعه بعصبية على ملف السيد شوان الموجود على طاولة

مكتبه. كان يتوقع أن يتوصل إلى اتفاق مع شوان بعد ظهر ذلك اليوم، وأن يكون قادرًا على إبلاغ رؤسائه في اجتماعهم الأسبوعي المعتاد صباح يوم الإثنين. لكن هير شوان أضاع الوقت في أحاديث ليست ذات صلة.

عند الساعة الخامسة وعشر دقائق، قام هير شوان من كرسيه ونظر إلى ساعته وقال كم كان يستمتع بالدردشة، لكن هناك من ينتظره في مكان آخر. فساعده ويتمان في ارتداء معطفه، لكن لم يتفوه المصرفي بالكلمة الأولى من الغرض من الاجتماع، إلى أن أدار شوان وهوفمان ظهرهما وتوجها إلى المصعد.

قال ويتمان: «كنت تريد بالتأكيد مناقشة شيء حول الرهن العقاري، هير شوان؟»

قال شوان: «رهن عقاري؟ كنت تريدين مني أن أراه بشأن رهن عقاري، فراو هوفمان؟» كان هذا العمل كله، بالطبع، فكرة فراو هوفمان.

لم يطلب شوان الحصول على قرض. طرح ويتمان الموضوع؛ وكان على عاتق ويتمان تقديم العرض. قام بتقديم عرض بينما كانوا واقفين بجانب أبواب المصعد.

وكان سعر الفائدة على القرض 6.18 في المئة. يجب أن يكون البنك قد حصل على 7 بالمئة على الأقل. وكانت الشروط رائعة!

قال ابنه الآخر الذي لم يقحم نفسه في صفقات عقارية غير مضمونة النتائج: «أتذكّر الصفقة تمامًا». «لأن، بالطبع، على الرغم من تقديم أداء شجاع متظاهرًا بأنه رجل مسن شارد الذهن، فقد كرر بلا أية أخطاء كل تفصيل».

شارد الذهن، حقًّا هو كذلك!

لا تنسوا أنه على الرغم من كل العوائق النفسية التي يلقونها في طريقكم، أن المصرف هو البائع؛ وأنتم المشترون. إنهم لا يقومون بإجراء زيارات منزلية، لكن هذا لا يعني أن وظيفتكم هي إقناعهم بالتعامل معكم. مهمتهم هي إقناعكم. اجعلوهم يفعلون ذلك. لتحصلوا على صفقة أفضل.

❢ ❢

الدرس الرابع والعشرون: **الوسيلة البسيطة والأكثر جدوى للفوز في المفاوضات هي مغادرة الطاولة دون التوصل إلى عقد صفقة**

أظهر هير شوان أن الابتعاد عن الطاولة ليس مقتصرًا على اللحظة التي لا ترغبون فيها بالتعامل. بل في بعض الأحيان تكون هي الطريقة الوحيدة التي يمكنكم من خلالها إبرام الصفقة التي تريدونها.

إذا كان عليكم أن تتوصلوا إلى صفقة، فأكثر ما يجب على الناس في الطرف الآخر فعله للفوز بالمفاوضات هو أن يتفوقوا عليكم بالقدرة على الانتظار.

خذوا مثالًا العلاقات الدولية. فيما سبق، كان الافتراض هو أن الوقوع ضحية الخداع في مفاوضات المعاهدات هو ضريبة المجتمع الحر. السبب وراء الفشل الذريع الذي لاقته الأنظمة الديمقراطية في المفاوضات الدولية مع الأنظمة القمعية هو أن مواقف الجمهور العام هي جزء من الأمتعة التي يجلبها ممثلونا إلى طاولة المفاوضات - ويتوقع عامة الجمهور أن «النجاح» في المفاوضات يقاس بحقيقة التوصل إلى اتفاق، بغض النظر عن ماهية الاتفاق.

نتيجة لذلك، بمجرد أن تنطلي على صنَّاع السياسة الخارجية لدينا مناورات البدء في مفاوضات، يكاد يكون من المحتم أن نخسر؛ لأن الجانب الآخر يعلم أنه يتعين عليهم فقط رفض عقد صفقة -ما لم يكونوا يعتقدون أنها مواتية لهم- وسيكون التصوّر العام هو أن مفاوضينا سيفقدون فرصة نادرة.

كان فياتشيسلاف مولوتوف، وزير خارجية الاتحاد السوفييتي الذي بقي وزيرًا لفترة طويلة، بارعًا جدًّا في أسلوب استنزاف قدرة الجانب الآخر على الانتظار لدرجة أنه حاز على لقب (البنطال الحديدي).

حسنًا، لقد تغيرت الأمور. لسبب واحد يتمثل في أن تسوية الإضرابات لا تجري تلقائيًّا وفقًا لشروط النقابات؛ إذ تطلب إضراب مراقبي الحركة الجوية في عام 1981 حدوث إضراب من عمال تعبئة اللحوم في شركة هورميل Hormel في عام 1986، وإضرابين من نقابة «عمال السيارات المتحدين» UAW ضد كاتربيلر Caterpillar في التسعينيات لإقناع بعض بطيئي التعلم.

وفي السياسة الخارجية، لم نعد نقدم التنازلات لمجرد أن الطرف الآخر يطلبها. في الواقع، لقد بات معروفًا عنا أننا ننهض ونغادر عندما لا تكون الصفقة في صالحنا.

لا تدعوا الرسالة تضيع عليكم: سواء كانت مفاوضات عمالية أو عملية استحواذ، أو صفقة عقارية، فلا تخدعوا أنفسكم من خلال الاعتقاد بأنه لمجرد أن الصفقة قابلة للتفاوض فيجب التفاوض عليها.

أتيحت لي الفرصة لأستفيد من نصيحتي لنفسي مؤخرًا. شكّل خمسة شركاء صفقة عقارية لتطوير فندق كبير في شيكاغو. قبل يومين من التوقيع على جميع الالتزامات المالية، حين كان على البنك إصدار خطاب الاعتماد الخاص بهم، خرج أحد الشركاء، وهو مهندس معماري، نتيجة لخلاف حول قيمة الدولار التي ستحتسب لهم لقاء عملهم الاحترافي وليس كشركاء. عندها اتصلوا بي. لقد عُرضت عليَّ شروط جذابة للغاية وأُعطيتُ أربعة وعشرين ساعة لإعطاء رأيي. عندما انتهى الوقت، قلت: «شكرًا جزيلًا لكم. إنها صفقة جذابة للغاية، لكنني لم أقرر بعد أنني أريد أن آخذها». وتركت الطاولة. في اليوم التالي -بعد انتهاء المهلة الصارمة المحددة بـ 24 ساعة- رن جرس الهاتف وأصبحت الشروط أكثر جاذبية، بما في ذلك ضمان من ضامن مالي كالملاك بقيمة صافية تقدر بـ 400 نقطة في مؤشر فوربس، وهذه القيمة قضت على الجوانب والمخاطر السلبية.

نادرًا ما تزداد الصفقات سوءًا عندما تتركون الطاولة قبل عقدها.

كونوا مستعدين لترك الطاولة... وكونوا جادين في ذلك. وبهذا ستتمكّنون من العودة إلى الطاولة والحصول على شروط أفضل.

❢ ❢

الدرس الخامس والعشرون: «الاتصال بالسيد أوتيس»

أنتم تقولون إنه من غير المحتمل دعوتكم للتفاوض على معاهدة لحظر أسلحة الدمار الشامل، أو التعامل مع عقود الشركة العقارية، أو عقود العمال؟ مهما كانت الحالة، ستجدون أنفسكم في خضم مفاوضات حيث تكون قدرتكم على ترك المفاوضات هي مفتاح الفوز.

هناك عملية احتيال قديمة في صناعة السيارات تعرف باسم «نداء إلى السيد أوتيس». يدخل العميل المحتمل إلى محل بائع سيارات ويتلقى مفاجأة كبيرة؛ إذ يُقدَّم عرض رائع له مقابل سيارته القديمة المهترئة وحتى أنه يحصل على صفقة أفضل لشراء سيارة جديدة. يخرج لمقارنة هذا العرض مع عروض من بائعين آخرين، ويجد أن هذه الصفقة لا يمكن ردها، ويعود إلى بائع السيارات ذي العرض الرائع.

يكتب مندوب المبيعات شروط الصفقة، ويطلب من العميل المحتمل أن يضع أحرف اسمه الأولى على عقد البيع. ثم يسأله بطريقة اعتيادية جدًّا عما عرضه عليه التجار الآخرون. عند هذه النقطة، يلقي العميل المحتمل، المملوء بنشوة النصر، بأثمن ما كان يملك في عملية التفاوض (التي ظنَّ أنها انتهت) بين يدي البائع. ألقى له المعلومات أي عروض الأسعار الأدنى التي قدمها له التجار الآخرون.

يقول البائع: «مجرد خطوة أخيرة». «على مدير المبيعات الموافقة على الصفقة، سأتصل به الآن». يقوم البائع بضغط جهاز النداء الداخلي على هاتفه ويقول: «نداء للسيد أوتيس... نداء للسيد أوتيس». بالطبع، لا يوجد من يسمى بالسيد أوتيس. هناك مدير مبيعات، لكن اسمه في الحقيقة هو سميث أو جونز أو أيًا كان.

أوتيس هو اسم الشركة التي تصنع المصاعد وهذا المصعد آخذ بالارتفاع. يأتي مدير المبيعات ويسحب البائع خارج الغرفة للسماح للعميل المحتمل بفترة من الوقت يطبخ فيها على نار هادئة، ويعود البائع إلى الغرفة، ويقول إن أوتيس لن يوافق على الصفقة، ثم يعيد السعر إلى نفس المستوى الذي عرضه التجار الآخرون على هذا العميل المحتمل. ربما تسألون لماذا لا يغادر العميل المحتمل ببساطة في هذه المرحلة؟

لأنه عاطفيًّا استثمر الكثير في إبرام الصفقة هناك؛ لقد اختار بالفعل سيارته الجديدة. إنها زرقاء بفرش وتنجيد أحمر وتجلس هناك على أرضية صالة العرض، في انتظاره لينطلق بها. بينما هو في

غرفة إتمام البيع مع مندوب المبيعات، تكون زوجته وراء عجلة القيادة وأطفاله يقفزون صعودًا وهبوطًا على المقاعد. لقد أخبر الجميع في العمل كم هو مفاوض ماهر.

إذا لم يوقّع هذا العقد بكتابة اسمه، فعليه أن يبدأ من جديد... سيبدأ الأطفال في البكاء... مرة أخرى؛ وسوف يسخرون منه في العمل... مرة أخرى.

ما هي إذن زيادة 1740.50 دولارًا على صفقة شراء بقيمة 30000 دولار؟ ليست سوى إضافة عدد قليل من المدفوعات الشهرية. هذه أمريكا يا صديقي. شكرًا جزيلًا، أتمنى لك يومًا سعيدًا، وإليك دفتر الدفعات. يقوم بالتوقيع لأنه لا يستطيع الابتعاد عن تلك الطاولة دون صفقة. لكن يمكنكم أنتم. وعندما تفعلون ذلك، ينتهي بكم الأمر بشراء سياراتكم مقابل نقود أقل مما كنتم ستحصلون عليه لو وقعتم في هذا الاحتيال الكلاسيكي.

❣ ❣

الدرس السادس والعشرون: **البند الأهم في أي عقد غير موجود في العقد**

إنه التعامل مع أشخاص صادقين.

الشرط الثاني الأكثر أهمية يتضمن الحق في البحث والتدقيق في جميع دفاترهم وسجلاتهم، بما في ذلك السجلات الضريبية والمراسلات، إلخ، المتعلقة بالاتفاق. بمجرد وجود هذه الفقرة تحديدًا، ستجدون أن الأشخاص الذين يميلون عادة لأن يكونوا لطفاء لن يبقوا كذلك بعدها.

❢ ❢

الدرس السابع والعشرون: **الاتفاقات تحول دون حصول خلافات**

بين الحين والآخر ستجدون أنفسكم تتعاملون مع شخص من نمط أبناء عمومة البلد الريفيين الذين يقولون إنهم لا يرغبون في كتابة عقد قائلين: «كلمتك كافية تمامًا». ربما كلمتكم كافية، لكن كلمته ليست كافية عادة.

علّمتني إحدى هذه الترتيبات درسًا لن أنساه أبدًا. عقدت ذات مرة اتفاقًا بمصافحة الأيدي مع رجل ليعمل عندي. وافق على أنه لن يبحث عن عمل آخر لمدة عامين. بعد عام، قُدِّم عرض أفضل له، وتركني. قال إنه يتذكّر أننا اتفقنا على سنة واحدة فقط. كيف يمكنني إثبات أنه كان مخطئًا؟ لم أستطع. الآن ما أقوم به عندما أبرم صفقة مع أحد أبناء عمومة الريف هؤلاء هو إرسال خطاب في نفس اليوم وفيه:

1. أشكره جزيل الشكر على لطفه وذوقه.

2. أحدد شروط الصفقة: «أنا أفهم اتفاقنا. أوافق على...».

عادةً لا أطلب أي ردٍّ يفيد في الاعتراف بالاتفاق (على الرغم من أنه يمكنكم طلب الرد والتأكيد، فقط كي تكونوا في الجانب الآمن - للتأكّد من وصول الرسالة). إنها مجرد رسالة لطيفة قصيرة وودية - وسِجلٍّ مفيد إذا نشأ أي سوء فهم لاحقًا.

❣ ❣

الدرس الثامن والعشرون: **كلما طالت الفترة التي تركوك فيها تنتظر، كانت رغبتهم أكبر في عقد الصفقة معك**

هذه ليست فكرتي. لقد قرأت ذلك في مقال نشرته صحيفة «ذا نيويورك تايمز» قبل بضع سنوات. فالشخص الذي قال هذا متأكد تمامًا مما يقول. إنه ليزلي هـ. وكسنر، رئيس مجلس إدارة شركة ليميتدبراندز Limited Brands، التي تضم ثلاثة آلاف وثمانمائة متجرٍ تجاري وستة ماركات تجزئة- من بينها فيكتوريا سيكريت «Victoria's Secret». يوضح الكاتب هذا الموضوع من خلال قصة عن ميشولام ريكليس، الذي نجح نجاحا كبيرًا عندما بنى شركة رابيد Rapid الأمريكية. كانوا قد حددّوا موعدًا لجلسة تفاوض رئيسية في مكتب ويكسنر. ويكسنر هو المشتري وريكليس هو البائع. جاء ريكليس متأخرًا ساعتين مع زوجته آنذاك، بيا زادورا، وهو يشرح أنه تأخر لأنها أرادت الذهاب لتسوق الأنتيكات. أي شخص يدخل في هذا القدر من الصعوبة في محاولة منه لإظهار عدم اهتمامه إذا كان يبيع شيئًا ما، يكون في الواقع مهتمًّا أكثر بكثير مما يرغب بالتصريح به. كلما زاد حجم توقه لإنزال حِمله عن ظهره زاد حجم البساط الذي يحاول إخفاء توقه للبيع تحته. حصل ويكسنر على صفقة أفضل بكثير مما كان يأمل.

كانت لي تجربة مماثلة. بصفتي رئيسًا لوفد تجاري إلى الصين، كنت مسؤولًا عن التأكد من أن بعض الكتيبات الرسمية التفصيلية التي أعددناها ستوزَّع على نظرائنا الصينيين. كانت الكتيبات مجلّدة بشكل جميل باللون الأزرق وتحتوي على وصف تفصيلي لأعضاء وفدنا وخلفياتنا وقدراتنا. كنت فخورًا بها، وعرفت أنها تحتوي على معلومات من شأنها أن تكون مفيدة للصينيين، وأردت توزيعها، لكن مضيفينا قالوا: «لا تقلق، سنوزّعها في الوقت المناسب». لم يأت الوقت المناسب أبدًا حيث أبدع الصينيون بتمثيل عرض رائع ينم عن لا مبالاتهم. لم أستطع أن أفهم لماذا لم يهتموا حتى بإلقاء نظرة على كتيباتنا المذهلة؛ لذلك، تركت الكتيبات خلفي «بالصدفة» بعد مناقشاتنا في يوم من الأيام. عندما عدت بعد خمس دقائق لاستعادتها، كانوا يتزاحمون عليها - مع الكثير من الجلبة والإيماءات والابتسامات الرائعة على وجوههم عندما ضبطتهم متلبسين.

كان السوفييت، أساتذة في استخدام التوقيت لإنهاك الخصم والتخلّص منه عبر طاولة المفاوضات. في دراسة لمؤسسة راند Rand، كتب ثين جوستافسون عن المفاوضات بين الشرق والغرب والتي مهّدت في نهاية المطاف الطريق لصفقة خط أنابيب الغاز:

«يتذكر مسؤول تنفيذي في قطاع الغاز في أوروبا الغربية أنه في عام 1974 «في الليلة الأخيرة من رحلة عقيمة ومحبطة إلى موسكو، كنا نتناول الطعام في مطعم أربات وفجأة، عند الساعة الحادية

عشرة، دخل أوسيبوف (المفاوض السوفييتي)، وأمر بإعداد غرفة طعام خاصة، وفي تلك الغرفة بالذات، خلال الساعات الأولى من الصباح، قمنا بصياغة العقد».

احذروا المتعامل المتأخّر. ما لم تكونوا متنبهين، فقد تفسرون نواياه بشكل خاطئٍ تمامًا وينتهي بكم الأمر بالتخلي عن ميزة تفاوضية. غالبًا يكون التظاهر باللامبالاة أو تجاهل الجداول الزمنية عادةً مجرد وسيلة مفاوض داهية ليجعلكم تعتقدون أنه لا يهتم.

❢ ❢

الدرس التاسع والعشرون: **من يريد إحراق جسوره عليه أن يكون سبّاحًا ماهرًا**

يتمتّع مشغلو العقارات بشهرة مثل شهرة أبطال الأساطير بسبب ممارستهم البطء في الدفع، لكني أعرف الشخص الذي تفوّق عليهم جميعًا وكشف حيلتهم. هذا السيد، سندعوه «بوب»- كان ابن بائع حليب. جنى ثروة في أعمال النقل بالشاحنات وانتهى به المطاف بامتلاك امتيازات الرياضة في الدوري الكبير على الساحلين الشرقي والغربي. ولكي أعطيكم فكرة كم كان ذكيًّا، بعد أن اشترى أول امتياز رياضي له في الغرب الأوسط، اشترى أيضًا -بهدوء وبسعر رخيص- محطة راديو إف إم غير معروفة على الساحل الغربي. وفي خطوة مفاجئة كبيرة، قام بتحويل الامتياز إلى الساحل وقام بجدولة بث المباريات حصريًا على محطته الجديدة. هذا التحرّك لم ينجح فقط في إحياء الامتياز الفاشل، بل رفع قيمة المحطة أضعافًا. لقد حقّق ربحين بخطوة واحدة.

يمتلك بوب أيضًا سلسلة من الفنادق. عقدت شركة تأمين كبيرة ومتطوّرة في نيويورك الرهن العقاري على فندقه الرائد.

وذات يوم جمعة، قامت شركة التأمين المعنية الغاضبة بسبب سنوات من التأخّر في تسديد الدفعات أو عدم تسديدها، بإرسال رجلها ليقابل بوب. سار المندوب الشجاع داخلًا إلى مكتب بوب، ورمى رزمة من الأوراق القانونية، وأعلن أنه اعتبارًا من يوم الإثنين، سوف تستولي شركة التأمين على الفندق وتقوم بتشغيله.

قال بوب: «هذا جيّد، لكن أين ستركنون سيارات الضيوف؟»

قال رجل التأمين: «طبعًا في موقف السيارات خلف الفندق».

قال: «لا»، لن تركنوها هناك. أنا صاحب ذلك المرآب. وفي اللحظة التي ستملكون فيها الفندق سيمتد سياج من شبك معدني بارتفاع ثمانية أقدام حول ذلك المرآب، وفي حال أنكم لم تلاحظوا، ليس هناك مرافق أخرى لوقوف السيارات يمكنكم استخدامها ضمن دائرة نصف قطرها ثلاث كتل من الأبنية.

قرّرت شركة التأمين في نيويورك، أنَّها تستطيع أن تتحمّل ممارسات بوب في تسديد الدفعات.

❣ ❣

الدرس الثلاثون: اجعلوا قلوبكم مصدرًا لقراراتكم وسوف ينتهي بكم الأمر مصابين بأمراض القلب

لقد كنت دائمًا متحمّسًا للرياضة، وأظنكم تعلمون هذا الآن. أنا أيضًا أحب أن أمارس الإدارة؛ لذلك عندما أتيحت الفرصة قبل بضع سنوات لامتلاك فريق رياضي محترف في دوري رياضي جديد، كادوا يضطرون إلى تقييدي لمنعي من الاشتراك.

كانت الصفقة كالتالي: في عام 1971، اجتمعت مجموعة من رجال الأعمال البارزين لإطلاق مفهوم رياضي جديد، الدوري الدولي لكرة السلة.

كان عصر الاتصالات الدولية في مهده. وكان عصر مارشال ماك لوهان «القرية العالمية» آخذًا بالبزوغ. وكانت الرياضة رمزًا حيًّا ودائمًا للأخوة الدولية، وهنا، كان من المقدر لي أن أصبح أبًا مؤسسًا للرياضة العالمية لكوكب الأرض!

كانت الخطة هي نقل رياضة كرة السلة وإنشاء نسخة مماثلة من الدوري في أوربا والشرق الأوسط على غرار الدوري الأمريكي لكرة السلة للمحترفين... ومن ثم بدون شك إلى جميع أنحاء العالم. تخيّلوا ذلك: من ساموا إلى سمولينسك، سيكون العالم محاطًا بحلقة كرة سلة ضخمة.

كانت المرحلة الأولى هي إنشاء امتيازات في ثماني مدن: روما وأمستردام ومدريد وميونيخ وتل أبيب وجنيف وبروكسل ودوسلدورف. سحبت القرعة وكان نصيبي اسم دوسلدورف، وكنت قبلها أحلم برحلة إلى ألمانيا، حيث سأتناول الفورست وأرتشف بيرة ألت، بينما أتجوّل في شارع دروسلدورف الفخم، كونيغسالي Königsallee وأتخيل نفسي بارون كرة السلة في أوروبا.

عندما حان الوقت، جمع المنظّمون العملاء المحتملين في قاعة ضخمة في هيوستن. وجرى تقديم النبيذ والعشاء مثلما تكون ضيافة الشخصيات الدولية. كان الجو في الغرفة مشحونًا، وكانت هناك أضواء وميكروفونات في كل مكان. كان الأمر أشبه بحفل زفاف مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة على مشروع كرة القدم في الكليات.

كانت هناك خُطَب، كان هناك هرج. كانت هناك وعود بالأمجاد والثروات، ثم كانت هناك عملية تثبيت الخُطَّاف على خيط صنارة الصيد- كان الخطاف نفسه الذي رأيته يوضع مرات لا تحصى لاصطياد المتبرعين في حفلات جمع التبرعات. كان ثمن المشاركة لأكون جزءًا من الحلم هو دفع مبلغ 250000 دولار غير قابلة للاسترداد. في جميع أنحاء الغرفة، يسلط الضوء على عبارة مدريد

تتعهّد بمبلغ 250000 دولار، «ميونخ تتعهّد بمبلغ 250000 دولار». ووصلوا أخيرًا إلى دوسلدورف، فقفز قلبي من مكانه فرحًا. لقد كان كبار مسؤولي دوري كرة السلة العالمي الأقوياء قد وضعوا طاولة يستحيل تركها والابتعاد عنها. كان هناك شعور بالإرهاق البدني والإجهاد بعد أسابيع من المفاوضات التي توجع الرأس، وكان هناك شعور بالارتباك في العيش في غرف فندق غريبة في أماكن غريبة تليها غرف فندق غريبة في أوضاع غريبة، وكان هناك ضغط من الأقران. كان هناك شعور بالذنب، كان هناك اعتزاز، لقد كان الأمر مثل جمع التبرعات حيث أعلن كل شخص آخر في الغرفة عن تعهده -ما عداك أنت- والآن كل مقلة عين في المكان تحدق في جمجمتك وتحفر فيها.

كرر عريف الحفل الممسك بالميكروفون السؤال بهدوء لكن بتشديد: «دوسلدورف. هل لنا بتعهد عن دوسلدورف؟»

حان دورك يا صاحبي.

أريد أن أقول نعم. يجب أن أقول نعم.

لكنّني قلت: «دوسلدورف تمرّر دورها لغيرها».

وهل تعرفون ماذا حدث؟

لم يحدث شيء.

العالم لم يتوقف عن الدوران حول محوره. كانت هناك موجة متوقعة من الهمس وهزّ الرؤوس في أرجاء الغرفة. كنت قد انهزمت في اللحظة الحاسمة.

لماذا قمت بتمرير الدور؟ مرَّرت دوري عندما بدا كل شيء على ما يرام، عندما توَفَّر ما كنت أرغب فيه بشدة. الحقيقة هي أنني لم أثق بآلية الحصول على التعهّدات. لقد جعلتني متشكّكًا بالخطة بأكملها.

كما اتضح فيما بعد، كان شعوري الداخلي على حق. تم طي دوري كرة السلة العالمي بعد موسم واحد من اللعب وخسر كل امتياز ما يصل إلى مليون دولار في هذه العملية.

حسنًا، في بعض الأحيان تستطيع القضايا التي تستحق الدعم بشكل كامل أن تجمع أموال التبرعات بهذه الطريقة. قد يكون السبب جديرًا، لكن برأيي هذه الطريقة ليست جديرة أبدًا. ليس لديكم الحق فقط، لكن أيضًا تقع على عاتقكم المسؤولية الشخصية للتفكير بهدوء بشأن أي استثمار كبير يُطلب منكم القيام به. لا تقوموا أبدًا بإبرام صفقة مهمة مقترحة لكم، صفقة تنطوي على التزام منكم بإنفاق أموالكم الخاصة، على عجل. لا توجد وصفة مؤكدة لحدوث الكوارث مثل قرار يعتمد على العاطفة.

قد لا تُحشرون أبدًا في جناح فندق فخم مع سبعة من رجال الأعمال المهووسين بالرياضة المتعطشين للحصول على مكانة في الساحة الدولية، لكن في مكان ما على طول الخط في مسيرة حياتكم سوف يحدث شيء مشابه لكم. شخص ما سيقنعك بأن هذه فرصتك الأخيرة لقبول عرضه السخي. شخص ما سوف يقدم لكم عرضًا لا يمكنكم رفضه حيث تُصمَّم كل خطوة مثل تصميم الرقصات، وترتَّب كل علامة موسيقية كي تؤدي إلى تلك اللحظة، اللحظة التي يكون الدور دوركم، وواجبكم، ومسؤوليتكم أن تقولوا نعم.

عندها قولوا لا.

الدرس الحادي والثلاثون: **لا تشترِ شيئًا، على الإطلاق، إذا كنت في غرفة فخمة الإنارة**

إن لم تقنعكم تجربة دوري كرة السلة العالمي، فإليكم قصة استفتاء رأي قديم توضح وجهة نظري. الوقت هو شتاء 1967-1968. المشهد هو في نُزل أوهار بالقرب من شيكاغو. يجتمع هناك خمسون أو ستون من مؤثري الحزب الجمهوري. إنهم من مؤيدي نيكسون، وكثير منهم معروفون على المستوى الوطني، بمن فيهم أعضاء مجلس الشيوخ إيفريت ديركسن وهيرام فونج والضابط جون لودج، وعضو الكونجرس السابق بو كالاواي، ورئيس الاجتماع، المحامي العام المقبل ريتشارد كلايندينس. لقد اجتمعوا لرسم استراتيجية وإحصاء المندوبين... وببساطة، من خلال الظهور معًا في نفس الغرفة، يشجعون بعضهم بعضًا بقوة جهد نيكسون المتنامي للفوز بالترشيح في ميامي، بعد ستة أشهر.

إنه عرض مثير للإعجاب. هناك قراءة صورية لأسماء الولايات الحاضرة للاجتماع، حيث يفوز نيكسون في الاقتراع الأول وهو أمر غير مفاجئ (والذي حدث في وقت لاحق هو أنه فاز فعلًا وهو الأمر المفاجئ). يقوم كلايندينست بتوصيل الأسلاك للاستماع إلى خطابات نيكسون في نيويورك، وعبر مكبِّر الصوت، يلقي نيكسون حديثًا بسيطًا، يصل إلى ذروته عندما يقطع وعدًا أنه عندما يفوز بالانتخابات سيحصل جميع الجمهور على «وظائف». كان هناك أكبر جمع من المصفقين في ذلك اليوم، على الرغم من أنه من الصعب تجاوز جاذبية الوعد بالوظائف لأعضاء مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة، والذين لديهم بالفعل وظائف جيدة للغاية.

انتهت الجلسة.

معظم الناس يغادرون. خَرَجَ صديقي، الذي كان عضوًا ضئيل الأهمية ويعمل في إدارة جزء غير ذي أهمية من الحملة يركّز فيه على مجموعات المتطوعين، مع بَدْ ويلكينسون، مدرّب كرة القدم السابق في أوكلاهوما ومرشح فاشل من الحزب الجمهوري لمنصب السيناتور من تلك الولاية، خرج معه إلى جناح بعيد في النُزل لتلقي المزيد من التعليمات.

اجتمع في الجناح جميع الأشخاص الكبار، بما في ذلك كلايندينست. في زاوية من الجناح كان عضو الكونغرس الذي أصبح في وقت لاحق عضوًا في مجلس الوزراء في عهد إدارة نيكسون وكان لا يتوقف عن شرب المرطبات وتجاذب أطراف الحديث.

تحدث عضو الكونغرس فقال:

في كل حملة وطنية، يوجد مكتب خاص، يكون عادةً في وسط البلاد، هنا في شيكاغو.

«يجب أن يكون للمكتب ثُريًّا. هذا أمر بالغ الأهمية. يجب أن يكون رائعًا للغاية». «توجد طاولة مكتب كبيرة يجلس خلفها شخص يبدو أنه المستشار الأعمق والأقرب والأكثر ثقة لدى المرشح».

وفي كل يوم خلال الحملة، يأتي عدد من الناس إلى هذا المكتب ويحضرون الأموال.

«ليست أموالًا كثيرة حقًّا».

«ليست أموال ولاية دالاس».

«مبالغ متوسطة من المال».

«ويخبرون المستشار الموثوق به بما يريدونه؛ لأنه لا أحد يمنح أي شخص أموالًا في أمريكا دون مقابل. عادة تكون هذه الأموال بغرض أن يصبح مقدمها سفيرًا أو سكرتير سفير».

«حسنًا، المبالغ المتوسطة لن تجعلكم سفراء في سريلانكا مثلًا، لكن لا يمكنكم التخلّي عن الأشخاص الذين يعطونكم المال لمجرد أنهم لا يعرفون كيف تسير الأمور في العالم».

«الرجل الذي يقف وراء المنضدة... يومئ برأسه إيماءة خطيرة ويدّون بعض الملحوظات في دفتر ملحوظات فاخر من نوع ماركروسCross».

«المانح يذهب وهو سعيد، يمكنه إخبار زوجته وأصدقائه أنه تحدث مع شقيق الرئيس القادم، حتى أنه سيحصل على نسخة جميلة من رسالة على قرطاسية فاخرة يرسلها الأخ إلى المرشح»، ويتحدث عن «التزام جو سوتكيس العميق» أو «التزامه العميق للغاية» بترشيح النمر الذي نريده. والأهم من ذلك كله، يمكننا أن ننسى أمره؛ لأن أي شخص يتمتع بقدر كافٍ من الغباء يسمح له أن ينقاد بنفسه إلى هذا المكتب ذي الثريا في شيكاغو لا يستحق القلق فيما بعد، في حال فزنا بالرئاسة».

تضمن فريق نيكسون جامعي تبرعات تنافسيين. سمح صندوق الحرب الذي جمعوه بـ 60 مليون دولار لنيكسون بالتغلب على المرشح الديمقراطي جورج ماكغفرن. لكن بعد ذلك جاءت التهم بجمع الأموال غير السليمة واستقالة نيكسون نتيجة لفضيحة ووترغيت. المحيط الفخم الرائع والساحر يفتن الناس. انظروا إلى ما اعتقد بيل ومونيكا أنهما قد يفلتان منه بدون عقاب وفعلاه في المكتب البيضاوي. حتى أن هذه الغرفة من البيت الأبيض ليس فيها ثريا!

لقد سمعنا جميعًا قولًا يقضي بأنه إذا كان أي اقتراح يبدو جيدًا جدًّا بحيث لا يكون حقيقيًا، فمن المحتمل جدًّا أن يكون كذلك. لكن قبل أن تقرروا الاستثمار، انظروا فيما وراء الاقتراح نفسه:

. إذا كانت البيئة المحيطة فخمة جدًّا

. إذا كان هناك الكثير من الوجوه غير المألوفة

. إذا كان بعيدًا جدًّا عن المنزل

. إذا كان الأشخاص لطيفين جدًّا

. إذا كان النشاط التجاري فاتنًا للغاية

. إذا كان اللقب الذي يأتيكم نتيجة للمشاركة أنيقًا للغاية - بمعنى آخر، حتى لو بدا الاقتراح صحيحًا، لكن إذا نظرنا إليه في سياق كل هذه العوامل الأخرى، سيبدو كل هذا أحسن بكثير مما يمكن تصديقه.

بعد ذلك، يا أصدقائي، تذكروا فقط هاتين الكلمتين السحريتين دوسلدورف تمرِّر دورها لغيرها، وأمسكوا بدفتر شيكاتكم واخرجوا من هناك بلا تردد.

❢ ❢

الدرس الثاني والثلاثون: **كل شيء قابل للتفاوض**

خلال السنوات القليلة الماضية، اختفت بعض الأسماء المعروفة في الصناعة الأمريكية، مثل آرثر أندرسن، وكومباك، وورلد كوم، حيث ابتلعتها شركات أخرى. تم تفكيك القلاع الأخرى التي كانت تبدو منيعة، مثل إي تي آند تي AT&T، وبيعت أجزاؤها كقطع منفصلة. لا شيء غير عادي في ذلك. الرأسمالية، بحكم تعريفها، هي نظام فيه كل شيء للبيع.

إذا كانت الشركات الضخمة، والتي بعضها له قيمة عالية، تتجاوز أصولها أصول معظم دول العالم، يمكن شراؤها وبيعها، وتقطيعها إلى قطع صغيرة، أو تجميعها في قطع أكبر، مثل كومة من الحديد الخردة، فليس هناك صفقة قد تخطر ببالكم وبالي لا يمكن ترتيبها والفوز بها. يمكن دائمًا إبرام الصفقة عندما ترى الأطراف فيها منفعة لها.

تتم تسوية تسع دعاوى من أصل عشر دعاوى قبل إصدار الحكم في قاعة المحكمة؛ لأنه حتى أشدّ المتناحرين خصومة سيجلسون إلى طاولة واحدة عندما يمكن إثبات وجود ميزة أكبر لهم في التفاوض لا في التناحر.

مهما كان ما تحاولون شراءه أو بيعه يمكن شراؤه أو بيعه إذا أمكنكم جعل الجانب الآخر من الطاولة يرى كيف تعمل الصفقة لصالحه.

قيل إنه عندما نزل موسى من الجبل بعد الحصول على الوصايا العشر، قال: «حسنًا، لقد سوّينا الأمور معًا. لقد أقنعتُه بالقبول بعشرة وصايا لا أكثر، لكن الزنا ما زال موجودًا بينها».

❢ ❢

الدرس الثالث والثلاثون: **معركة البائع/الشاري**

في الحرب بين الباعة الذين يرتدون القبعات الكبيرة والمشترين، يستخدم البائع أسلحة الهجوم:

. الاستطلاع، من خلال أجهزة مثل Mackay 66.

. التسلل، والشخصية الملفقة وحتى التشابه العرقي بين البائع والمشتري (إرسال بائع مشابه عرقيًا للمشتري)

. البروباجاندا، من خلال الدعاية والعلاقات العامة

. التغيير في التكتيكات، والبحث عن نقاط الضعف في دفاعات المشترين، بحثًا عن كلمة «نعم» يقولها المشتري، بحثًا عن إشارة ذات مدلول تنبئ بفتح خطوط دفاعه

. المثابرة والضغط والضغط بالوقت

يستخدم المشتري أسلحة الدفاع:

. الاستطلاع، من خلال المنادين مثل المستنسخين (انظروا الصفحة 73)

. الوقت، وهو تكتيك يتضمن أيضًا استخدام الحفاظ على مسافة، والتفادي، والإرباك، والفكاهة- أي شيء من شأنه زيادة مخزون معلومات الشاري ويستنزف البائع حتى يلين ويعطي المزيد من الشروط التفضيلية.

. إجراء مناوشات خفيفة، مع جسّ النبض لتحظى ببعض الامتيازات... والسعي لتحقيق أقصى استفادة من البائع مجددًا

. الكمائن، ضغوط اللحظات الأخيرة للحصول على تنازلات كبيرة بعد أن يظن البائع أنه قد ضمن البيعة ويقوم بِعَدِّ الأرباح في رأسه ويدخلها في حساباته.

هذه أسلحة متعادلة متساوية، أليس كذلك؟ من سيفوز؟ كما هو الحال دائمًا: اللاعب الذي لديه المعلومات الأفضل، والخطة الأفضل، والمهارات الفائقة.

الفصل الرابع دورة هارفي ماكاي المكثفة في الإدارة

الدرس الرابع والثلاثون: **أكبر غلطة يمكن للمدير ارتكابها**

ليس عليك أن تكون طاغية لتجعل الأميركيين يعملون معًا. استنبط هتلر مفهومه عن ماهية الشخصية الأمريكية من خلال قراءته لروايات الغرب الأمريكي التي ألّفها كارل ماي الذي لم تطأ قدماه الولايات المتحدة الأمريكية قط، ووصلت هذه الكتب إلى كل صبي ألماني. لكن ذلك لم يمنع هتلر من الاحتفاظ برأي ثابت عن الولايات المتحدة وطريقة عملها. بالنظر إلى الكثير من الأفكار المتنافسة التي تنبع من تسامحنا مع حرية التعبير، رأى هتلر ما افترض أنه لا بد أن يكون فوضى عارمة. لقد تصوّر مجتمعًا غير منظم، ونتيجة لذلك، كان مجتمعًا ضعيفًا سهل الهزيمة وغير ملتزم بأي جهد مستدام.

أذكر أن أحد أكثر تجاربي إثارة كانت عندما كنت صبيًا أثناء الحرب العالمية الثانية عندما أجرى والدي الترتيبات لاصطحابي على متن طائرة مملوءة بالمراسلين لمشاهدة مسابقة كبيرة بين مينيابوليس وسانت بول. وكان ذلك لمعرفة أي المدينتين تستطيع إطفاء أنوارها بالكامل بشكل أسرع في تدريب للتأهب والإنذار في حال الغارات الجوية. حلقت الطائرة على طول الحدود بين المدينتين، وضغطت أنا بوجهي بأقصى ما أستطيع على النافذة حتى لا أفوّت مشاهدة أي شيء. عندما انطلقت صافرة إنذار الغارة الجوية، انطفأت الأنوار كما لو أن يدًا خفية قد ضربت مفتاحًا واحدًا.

اكتشف هتلر أن الأميركيين من كل الآراء والخلفيات الإثنية يمكنهم أن يعملوا كيدٍ واحدة. عليكم فقط أن تعطونا سببًا كي نعمل معًا.

هذا ما يفترض أن يكون المديرون قادرين على توفيره. التحفيز والأهداف والموارد والقيادة، من غير قيود. لا يمكن أن ينفذوا ما يجب القيام به، ولا أن يقوموا بتوفير القوانين والقواعد. يا الله، كم يكره الأمريكان القواعد. كان غاردنر سيموندز، الرئيس السابق لشركة تينيكو Tenneco، أحد أكثر رواد الأعمال حداثة على الإطلاق. يصف الناس في هذه الشركة سيموندز بأنه الشخص الذي كان لديه رؤية لجعل شركة سيارات «تينيكو أوتوموتيف» شركة تتمتع بالتركيز البالغ على أهدافها، وتبلغ قيمتها مليارات الدولارات ومتخصصة في منتجات وأنظمة السيارات. كنت أتعامل معه ذات مرة عندما تحدث في حلقة بحث في ستانفورد.

وقال إن هناك أربعة أشياء تحتاجون للقيام بها لبناء أعمال ناجحة. أولًا: العثور على رأس المال. ثانيًا: العثور على بيئة مواتية لتوظيفه. ثالثًا: استئجار الناس الرئيسيين. وهنا توقف لفترة طويلة

وقال: «حتى الآن، أنا لا أقول لكم أي شيء لم تعرفونه مسبقًا؛ لأن الرقم أربعة هو المهم. هنا عليكم أن تعرفوا متى تغادرون. هذا هو الجزء الأصعب، لكنه الجزء الذي سيجعلكم أغنياء».

لدي صديق، اسمه بات فالون، يدير وكالة إعلانات. في غضون ثلاث سنوات من افتتاحه متجره منحته مجلة أدفرتايزينج إيدج «Advertising Age» لقب «فالون وورلد وايد» Fallon Worldwide، كناية عن فوزه بلقب وكالة الأنباء الأفضل في ذلك العام، وهو ما يعادل حصد جوائز الأوسكار. لقد كان شرفًا لم يسمع به من قبل لأي وكالة بهذا العمر الصغير، ولا تقع في نيويورك ولا في لوس أنجلوس، بل في «أرض التحليق التي لا تهتم الطائرات بالنزول فيها» في الغرب الأوسط.

يعدُّ أسلوب إدارة فالون مثاليًّا للتعامل مع الشخصيات الهشة التي يتسم بها موظفوه المغرورون المبدعون. فهم ليسوا أبدًا من الصنف الذي يقبل بقواعد اللباس في العمل، فإذا حاول فرض قاعدة ارتداء قميص أبيض، فسيغادر الجميع خلال 15 دقيقة. لكنه يعاني من نفس المشكلة التي يواجهها كل فرد في العمل، ألا وهي: الحصول على منتج متميّز. ويفعل فالون ذلك عن طريق زيادة الحرية الشخصية، وبالتالي المسؤولية الشخصية إلى حدٍّ لم يُسمع به من قبل.

قال زميل كان يعمل في العلاقات العامة لديه في وكالة أخرى «لقد بقيت أعمل هناك لمدة عامين قبل أن أعرف أن فالون كان مديري، وعرفت ذلك فقط حين ترك العمل، ولأن الرجل الذي حلَّ محله أخبرني أنه هو المسؤول عني بدلًا من فالون من ذلك الحين».

يدرك فالون في أعماله -وفي عملكم أكثر مما تدركون- أن ما يبحث عنه الناس ليس فقط المال، بل الاحترام والتقدير والحرية الإبداعية. فيعطيهم ما يحتاجون إليه ويعطونه ما يحتاج إليه؛ ألا وهو أفضل منتج في صناعة الإعلان.

فالون لا يعطي أوامر؛ إنه يسهل العملية الإبداعية من خلال العمل الجاد وتسهيل تواصل العاملين معه. في لعبة الإعلان، يكون ما يملأ مخازنكم هو الأفكار، ويمكن أن تأتي من أي شخص، وفي أي مكان. يتمتع المخرجون الفنيون بقدر مساو من القدرة على النسخ مثل قدرة مؤلفي نصوص الإعلانات على تصميم المخططات الرسومية. المفتاح للحفاظ على تدفق الأفكار هو خلق جو يمكن للجميع أن يشعروا فيه بحرية المشاركة. هذا الجو يستدعي وجود بيئة خالية من الحواجز؛ لهذا السبب إذا التقطتم الهاتف واتصلتم بفالون فسيرد فالون شخصيًا على الهاتف... دون أن يسألكم أي شخص من أنتم أو ماذا تريدون.لا يوجد في جميع أنحاء العالم العديد من وكالات الإعلان التي تقترب فواتير مبيعاتها من مليار دولار ويمكنكم الوصول إلى رئيسها عبر الهاتف، دون المرور عبر موظف استقبال وثلاثة مساعدين. على الرغم من أن فالون يتحدث على الأرجح مع عدد كبير من وكلاء التأمين وسماسرة البورصة أكثر مما يريد، فهذا ثمن قليل لجعل وكالته أفضل وكالة إعلانات في البلاد.

بغض النظر عن النشاط التجاري الذي تشتغلون به، فلكي تكونوا ناجحين، يجب على المديرين إنشاء نوع من البيئة التي تجعل أفرادهم أكثر إنتاجية. لا يكفي أن تجعلوهم واعين للتفاصيل إذا دمرتم إحساسهم بالحرية والعفوية أثناء خلق هذه البيئة. يجب أن تَفهموهم جيدًا بما يكفي لتعطوهم ليس فقط ما تريدون، لكن أيضًا ما يحتاجون إليه لتقديم أقصى مساهمة.

انظروا إلى الأشخاص الذين يخرجون من بابكم ويتركونكم ليصبحوا ناجحين في أعمالهم الخاصة. على الأغلب هم لا يفعلون ذلك فقط من أجل المال، إنهم بحاجة إلى المجال للتعبير عن أساليبهم الخاصة. امنحوهم ذلك المجال ... والاحترام والتقدير. في هذه الحال ستجدون أنهم لن يتركوا العمل معكم بمعدل تسعة من أصل عشر مرات. على مدى السنوات الأخيرة، صِيغت الكثير من المصطلحات لوصف التركيبات التي تسمح لرجال الأعمال بالازدهار في المؤسسات الكبيرة: من الأعمال التجريبية إلى «روح المبادرة في الأعمال الداخلية - ريادة الأعمال ضمن الشركة». هذه أشكال جديدة من الرأسمالية. إنها تغذي أشكالًا جديدة من الابتكار برأس المال. إنها تمنح الرجال والنساء الفرصة لتحقيق أفكارهم دون مغادرة الشركة، فيها يكونون على بعد خطوة واحدة من الشراكة الكاملة، ومع ذلك تتيح للأفضل من الناس أن يصبحوا رؤساء لشركاتهم ضمن إطار عمل الشركة.

لدينا شاب لمَّاح في شركتنا يمكنه أن يحرز نجاحًا كبيرًا بمفرده بسهولة، وقد وصل إلى النقطة التي حقق فيها ذلك. في الوقت المناسب، قدمنا له رأس المال والبنية التحتية لتصنيع خط يتخصص به كرئيس لشركة مغلفات مينيسوتا الملونة «مينيسوتا كلر إينفيلوب» Minnesota Colour Envelope، وهي شركة تابعة لشركة مغلفات ماكاي. بالتأكيد، هي ليست مربحة بالنسبة لنا، كما لو كان قد رضي بالبقاء عندنا كموظف عادي. لكن ذلك لم يكن البديل. البديل كان أن نفقده وينتهي به الأمر منافسًا لنا.

قدم ليندون جونسون المبرر النهائي لهذا النوع من «روح المبادرة الداخلية»، وإن كان سلبيًّا، في وصف علاقته مع ج. إدغار هووفر «أنا أفضِّل أن يكون داخل الخيمة ويقضي حاجته من داخلها إلى الخارج، على أن يكون خارجها ويقضي حاجته عليها من الخارج».

لذا تذّكروا أنه يمكنكم حثّ موظفيكم على الاهتمام بالتفاصيل، وإدارة سفينتكم مثل يخت في بطولة كأس أميركا، إذا قمتم بتطوير أسلوب قيادتكم ليوصل رسالتكم بطريقة إيجابية، وإذا أثبتُّم ثقتكم في الناس الذين يعملون معكم من خلال منحهم الحرية للقيام بالمهمة التي استأجرتموهم أو وظفتموهم للقيام بها.

فكونوا مثل هؤلاء الفرسان الكبار جيري بيلي، أو لافيت بينكاي، أو ويلي شوميكر، إنهم يعلمون أن اعتلاء سرج الفرس يعني في كثير من الأحيان إرخاء العنان له. يقولون إن الحصان لا يعرف أبدًا بوجود مثل هذا الفارس، إلا إذا كانت هناك حاجة إليه.

الدرس الخامس والثلاثون: عندما يلتقي شخص ذو مال مع شخص ذي خبرة ينتهي الأمر بصاحب الخبرة وبحوزته المال وبصاحب المال وبحوزته الخبرة

عندما اشتريت شركة مغلفات -أو بالأحرى، عندما كنت غبيًّا بما فيه الكفاية للتورط في ذلك-، كان لدى الشركة 12 موظفًا، وتحقق مبيعات تساوي 200000 دولار سنويًّا، وحزمة من البراغي وملحقاتها التي بدت وكأنها لمعدات صنع المغلفات. اعتقدت أنني بدوت مثل الخبراء في الأعمال التجارية عندما طلبت رؤية الكتب. قال الرجل الذي سبقني: «انس الكتب يا بني، خذ الشركة كما هي أو اتركها».

عندما قلت إنني سآخذها، استقال المحامي الذي كنت قد عينّته بهدف إسداء المشورة لي في هذه الصفقة. خلال السنوات الخمس الأولى، تأرجحت بين الإفلاس والجنون.

لم يكن أي شيء تعلمته خلال تلك السنوات عن صناعة المغلفات ذا قيمة مثل ما تعلمته عن المحامين والمحاسبين. يستطيع المحامون والمحاسبون أن يكونوا محامين ومحاسبين ممتازين. إنهم متخصصون رائعون فيما يقومون به، لكن يجوز لكم أن تعتمدوا أيضًا على طبيب أقدم للحصول على بعض المشورة التجارية المحددة.

كما أنني تعلمت شيئًا عن التعامل مع تلك المؤسسة الأمريكية العملاقة المتمثلة في الحركة العمالية.

في نهاية السنة الأولى، بدأ الموظفون، يشعرون أنني ربما لن أستجيب إلى النداءات البراقة المخادعة من الحركة العمالية. قبل أن يتمكنوا من التصويت، اتصلت بمحاميَّ الجديد وسألته عما يمكنني فعله.

قال: «هارفي، لا يمكنك طردهم بسبب تفكيرهم بالاتحاد، ولا يمكنك تهديدهم. سيكون ذلك ممارسة غير عادلة بحسب مصطلحات العمال. لكن يمكنك استدعاءهم إلى المكتب، واحدًا واحدًا، وإخبارهم بالتقدم الكبير الذي ستحققه إن أمكننا جميعًا السعي لتحقيق هدف مشترك، دون أن يتدخّل أحد من الخارج من أجل إدارة أعمالنا وما إلى ذلك».

وهذا ما فعلته.

دعوتهم إلى المكتب واحدًا واحدًا. اصطحبتهم أيضًا إلى قمة الجبل واحدًا واحدًا ووصفت المناظر في الأفق الشاسع الذي يقبع تحت أقدامنا إذا أمكننا فقط مواصلة العمل معًا في المستقبل كما فعلنا في الماضي. واحدًا واحدًا، أخبرني الموظفون العشرون أنه نتيجة لخطابي المؤثر سيصوّتون ضد النقابة.

كلّهم صوّتوا ما عدا موظف واحد. قال: «سيد ماكاي، كان جدي رجلًا نقابيًّا، وكان والدي رجلًا نقابيًّا، وأنا رجل نقابي، وسأصوّت للاتحاد».

هذا ما كان. كنت سأفوز، تسعة عشر مقابل واحد. بسهولة مفاجئة، في محاولتي الأولى، في ريعان شبابي في سن السادسة والعشرين، أثبتُّ أنِّي أستاذ بالفطرة في علاقات العمال.

كان هذا سهلًا للغاية. كنت رائد أعمال! لم أستطع الانتظار للاتصال بمحاميَّ. لقد بدا مقلًا بعض الشيء في مدحه لي، لكنني اعتقدتُ أن ذلك كان نتيجة لمسة من الغيرة؛ لأنني أظهرت هذا الاستعداد الطبيعي لمهارة استغرق هو سنوات حتى يتقنها. قال لي «اتصل بي بعد التصويت».

في اليوم التالي، أجروا الانتخابات. من المؤكد أن التصويت كان تسعة عشر مقابل صوت واحد - لكن لصالح الاتحاد! لقد خسرت، تسعة عشر إلى واحد؛ لقد طعنوني طعنة في الصميم. لم تكن هذه هي الطريقة التي تعلّمت بها في مادة «مبادئ علاقات العمل».

والذي تعلّمته ولن أنساه هو أنني يجب أن أكون مستعدًا لإجراء تصحيحات في منتصف الطريق في أشياء صغيرة للحفاظ على أهداف أعمالي التجارية الرئيسية. أو كما علمني والدي «لا يهم كم من أواني الحليب ستهدر، فقط لا تفقد البقرة». نهاية القصة هي أني رفعت أسعار منتجاتي حتى أتمكّن من تحمّل أجور الاتحاد.

في السنوات التي تلت تعلمي تلك الدروس المستفادة وخطوت خطواتي الأولى في مجال الأعمال، نمت شركة ماكاي إنفيلوب ليصبح عدد موظفيها أكثر من 550 موظفًا، وبلغت مبيعاتها حوالي 100 مليون دولار، وتوسعت بإقامة مصانع حديثة في مينيسوتا وأيوا وأوريغون.

لم يكن نجاح ماكاي إنفيلوب بسبب تحوّل في الاقتصاد يصبّ في مصلحة صناعة المغلفات، كما لم أقم بالكشف عن المنتج المثالي في الوقت المثالي، ولم أفتح لنفسي ثغرة جديدة في السوق. تندرج المغلفات تحت التعريف الكلاسيكي كصناعة ناضجة ناجحة مثل صناعة الحديد والإسمنت. هناك هجوم مستمر على منتجاتنا من وسائل اتصال أكثر جاذبية وراحة. رأى العديد من خبراء التسويق أن فجر عصر الإنترنت كان بمثابة نهاية صناعة المغلفات. لكن حدث شيء مضحك أثناء تدهور التاريخ التجاري. كانت هناك مبالغة كبيرة في التنبؤ بوفاة صناعة البريد المباشر. في عام 2004، وجدنا أن التسويق عبر البريد المباشر يتصاعد بمعدل 5 إلى 8 في المائة سنويًّا! تسبب البريد

الإلكتروني في انخفاض في البريد من الشركات إلى الأعمال والبريد من الدرجة الأولى لكن ليس في المراسلات التجارية للأسر.

لزيادة الإيرادات، لدى رائد أعمال المغلفات الناجح استراتيجية منطقية واحدة: أخذ حصة السوق من شخص آخر، وهذا يعني الاعتماد على فن البيع والقدرة على إدارة الأعمال التجارية في قطاع يمكن أن تكون هوامش الربح فيه ضيقة جدًّا، وبالكاد يمكنك أن تميز منتجاتك عن منتجات منافسيك. على عكس الزراعة، لا يمكنكم حتى جذب السياسيين المهتمين بالقدر الكافي لإلقاء الخطب التي تقول إنكم العمود الفقري لطريقة الحياة الأمريكية. يبدو أن لعبة المغلفات تفتقر إلى البريق والقدرة على خطف الأبصار مثل تلك المواضيع التي تجذب الاهتمام؛ لذا تعلمت ما تعلّمته بتلقي الضربات القاسية مرات كافية لاستيعاب الرسالة جيدًا.

❢ ❢

الدرس السادس والثلاثون: **سوف تتلقّى أخبارًا جيدة على الدوام، المهم هي سرعة تلقِّيك للأخبار السيئة**

لديَّ قاعدة صارمة واحدة. أشقُّ طريقي كل يوم كما يقال بحثًا عن التميّز. أستطيع أن أتعلّم شيئًا جديدًا وأشعر بشعور ونبض المكان دون أن يضطّر أي شخص أن يوجّه لي كلمة واحدة. بدون كلمة واحدة؟ بلا أدنى شك. هل يتعيّن على الزوجات والأزواج أن يعلنوا عن مزاج بعضهم بعضًا بقرع الطبل ونفخ البوق؟

المدير المتمكّن يمشي في مصنعه ويحصل على الأخبار السارة قبل أي شخص آخر.

المدير البارع يحصل على الأخبار السيئة أولًا. فلا أحد يريد أن يكون حاملًا للأخبار السيئة؛ لأن ذلك يتسبّب في تحفيز متلازمة قتل ناقل الأنباء المشؤومة. إذا كنتم مسؤولين، فيجب عليكم تشجيع تدفق الأخبار السيئة؛ لأنكم إذا لم تقوموا بذلك، فإن الأوضاع السيئة تزداد سوءًا - قبل أن تتمكنوا من إيقاف النزيف.

إذا كانت الوسيلة الوحيدة للتواصل من المستويات الدنيا إلى العليا محصورة بنظام بيروقراطي رسمي تقليدي، فأنتم بذلك ترتكبون خطأً. لا تعتمدوا على سلسلة القيادة الرسمية لتزويدكم بالأخبار السيئة. إذا كانت هناك مشكلة، فسيحاول المدير في هذا المجال دائمًا حلّها قبل أن تسمعوا عنها. سوف يبرّر تصرفاته على أنها تقع ضمن نطاق مسؤوليته، لكن سيكون لديه دافع من الرغبة في التستر عليها قبل أن تسمعوا عنها.

أنتم بحاجة إلى خط ثان من الاتصالات. لا يتعين عليكم أن تشجعوا موظفيكم فقط، بل وعملاءكم أيضًا، على التحدث إليكم بشكل مباشر، والشعور بالراحة عند الاقتراب منكم في القاعات وإزاحة همومهم ومخاوفهم عن صدورهم.

أحد أكبر وأنجح تجار التجزئة في العالم هو شركة تارجت Target. ليس هناك عمل تجاري أصعب من تجارة التجزئة. انظروا إلى بعض عمالقة البيع بالتجزئة الذين أفل نجمهم، أو المؤسسات الأمريكية مثل وولورث Woolworth، ودبليو تي جرانت W. T. Grant وزاير Zayre، ومونتجومري وارد Montgomery Ward، وبرادلي Bradlee، وكالدورCaldor، أو تلك التي واجهت المتاعب، مثل كي مارت Kmart.

تارجت هو الاسم الجديد المعيّن لشركة كانت معروفة لزمن طويل باسم «دايتون هدسون» Dayton Hudson. منذ عدة عقود، عمل الإخوة دايتون الخمسة في مينيابوليس بهذه الشركة في مسار الإدارة المهنية، وأعدوا العدّة لجعل تارجت ثاني أكبر تاجر جماهيري بعد وولمارت Wal-Mart. كيف مهد الإخوة دايتون الطريق لنجاح البيع بالتجزئة حيث فشل الكثير من الآخرين؟ لسنوات عديدة، كان بإمكانكم أن تسألوا عن «دون دايتون» Don Dayton، لكن لم تكونوا لتعثروا عليه في مكتبه. كان يقوم بجولات في متجره. عندما كان يذهب إلى مكتبه في الطابق الحادي عشر في متجره متعدد الأقسام وسط مدينة مينيابوليس، لم يكن يستخدم المصعد أبدًا. كان يصعد باستخدام السلّم الكهربائي. كان بإمكانه بهذه الطريقة أن يرى ما يحدث أكثر مما لو صعد بالمصعد. هذه هي الطريقة التي تعلم بها الرئيس التنفيذي لشركة تارجت - بوب أولريك Bob Ulrich والعديد من المديرين التنفيذيين على مرّ السنين أسرار العمل في هذه الشركة. لم تكن مجرد التجوّل في المتجر، كانت عملية إدارة المتجر والاهتمام به. ما يميّز المحترف الحقيقي، بغضّ النظر عن النشاط التجاري، هو إدراك أن أفضل المعلومات التجارية التي يمكنكم الحصول عليها على الإطلاق لا يُعثر عليها في تقرير أو معلومات أخرى يقدّمها شخص ما. إنه نظام غذائي دائم من التغذية المرتدة من المنبع، ثابتة وفورية، دون فلترة من العملاء والموظفين.

❢ ❢

الدرس السابع والثلاثون: ارمِها على الأرض

لديَّ طريقة بسيطة للغاية للتأكّد من أن العمل الذي لا أريد القيام به حقًّا يُنجز. أكتب وصفًا موجزًا على ورقة قانونية صفراء وأرمي الورقة على الأرض بجوار مكتبي. للوصول إلى مكتبي، عليَّ أن أتعرض لإزعاج الالتفاف من حولها أو تجنّب أن أطأها. مهما كان، فإنه يكون على عجل. قد لا تكون العبقرية مقرونة دائمًا بما يكافئها من الفوضى، لكن الكلمات التالية مهمة جدًّا:

فكّروا في أكثر الأماكن ظلمة وفوضى يمكن تخيّله... تخيّلوا بقع الرطوبة قد غطت السقف. تخيلوا وجود بيانو قديم ضخم، يعلوه الكثير من الغبار وقطع مختلفة من أوراق الموسيقى المنقوشة والمكتوبة باليد؛ تحت البيانو (أنا لا أبالغ) هناك وعاء التبول المملوء؛ بجانبه طاولة صغيرة من خشب الجوز أُزيحت لتلائم التقلب المتكرر للسكرتيرة (قاعدة خشبية مائلة بزاوية من أجل الكتابة) الموضوعة عليها؛ كمية من الأقلام مغطاة بطبقة قاسية من الحبر والتي إذا قورنت بها أقلام الحانة لكانت الأخيرة تلمع؛ ثم المزيد من الموسيقى. كانت الكراسي، ومعظمها ذات مجالس من عيدان القصب، مغطاة بصحون تحمل بقايا عشاء الليلة الماضية، والملابس، إلخ.

هذا المقطع مأخوذ من كتاب The Lives of the Great Composers هارولد شونبيرج Harold C. Schonberg. إنه وصف بارون دي تريمونت Baron de Tremont لمكتب بيتهوفن Beethoven.

❢ ❢

الدرس الثامن والثلاثون: عاملْ من يزوّدونك بالبضائع كما تعامل زبائنك

على الرغم من إهداء سلال الفاكهة الهائلة في فترة أعياد الميلاد المجيد ووجبات الغداء على حساب النفقات، فمعظمنا يفكر في الموردين مثل الوصف القديم في دليل قوات البحرية الأمريكية عن المجندين: «إنهم جهلة، لكنهم حكماء. إنهم يتحملون المراقبة طوال الوقت».

تتبنّى منظمة بيلي غراهام نهجًا مختلفًا، نهجًا أقرب إلى القاعدة الذهبية منه إلى دليل البحرية. لسبب واحد، لا يتوجب على الموردين تقديم العطاءات لأعمالهم دائمًا؛ لا تبني بيلي غراهام بالضرورة قرارات التوريد على تلبية المواصفات. إليكم مثال على كيفية قيامهم بذلك.

هناك صديق لي، ولنقل اسمه «آل»، يعمل في مجال العلاقات العامة. يعمل مستشارًا خارجيًّا في لجنة العلاقات العامة بمجلس إدارة كنيسة. إنه صديق للقس، وهو من صنف رجال العلاقات العامة الذي لا يكلّ ولا يملّ، وهو يفعل ما يفعله من أجل المتعة، على الرغم من أنه لا ينتمي للكنيسة، وهو بالكاد ما أسميه بالمتدين. وهناك عضو آخر في نفس المجلس الاستشاري هو مسؤول في منظمة غراهام. دعونا ندعوه «آرثر».

لقد حدث أن عُزل «آل» علانية وبصوت عالٍ من وظيفته. لم يكن هناك أي مجال لأي شركة أخرى في المدينة أن تقوم بتوظيفه؛ لذلك فتح مكتبًا بمفرده. بعد حوالي ثلاثة أسابيع من بدء عمله الجديد، وغالبًا كان يقلب فيها إبهاميه، تلقى مكالمة هاتفية من «آرثر» الذي يعمل في بيلي غراهام. حتى ذلك الحين، لم يرَ أحدهما الآخر خارج اجتماعات مجلس الإدارة. سأل «آرثر» عما إذا كان سيتاح له الوقت للمساعدة في تطوير خطة تسويق وبعض مواد العلاقات العامة لإحدى حملاتهم. تمكن «آل» من إيجاد الوقت. عندما أكمل المشروع، طلب «آرثر» من «آل» إحضار فاتورته. اعتقد آل أن ذلك كان نوعًا من الفضول، حيث يتوقعه معظم الناس أن يرسل الفاتورة بالبريد، لكنه أخذ يفكر، حسنًا، يريدون أن يراجعوا الفاتورة معي؛ لذلك قام آل بتفنيد تفاصيل بيانه بعناية شديدة وهو يشعر بعصبية، وذهب إليه.

قام آرثر بالكاد بإلقاء نظرة سريعة على الفاتورة. وقام باستدعاء مساعده وقال: «هل تستطيع أن تساعد في صرف شيك «آل» فورًا؟» وبالطبع فعلوا ذلك. تم الدفع له قبل أن يغادر المبنى.

هل تعلمتم في كلية إدارة الأعمال أن تدفعوا لمورديكم لحظة استلامكم الفاتورة؟ ألا يفترض أن نتمّسك بنقودنا لأطول فترة ممكنة ونجني الفوائد منها أقصى ما يمكن؟ هل قام أي شخص تعرفونه بتوبيخ أمين صندوقه لأنه تأخر كثيرًا في الدفع لمورده؟

هناك المزيد في هذه القصة. وبعد ثلاث سنوات وفي عيد الميلاد. انطلقت شركة «آل» وأصبحت مزدهرة بفضله. وقد قام بالعديد من الأعمال الكبيرة لمؤسسة بيلي غراهام، لكن عندما أصبح أكثر انشغالًا، لم يعد يتواصل مع الكثير منهم. يرّن الهاتف. إنه «آرثر». هل تريد «القليل من المال الإضافي للعطلة؟» لديهم وظيفة تحتاج إلى اهتمامه الشخصي. بحلول هذا الوقت كان لدى «آل» عشرة موظفين. إنه يحاول استئجار اثنين آخرين هذا الأسبوع، وهم منهمكون في العمل. قال «آل» «أخبرته أنني كنت مشغولًا جدًّا كما كنت في أي وقت مضى، لكن إذا أرادوا حقًّا مساعدتي، بالطبع، سأكون سعيدًا بالقيام بذلك. أو حتى إعطاءهم اسم شخص آخر يمكنه المساعدة«. يقول آرثر: «لا، سأعتني بالأمر بنفسي. شكرًا على أي حال. أنا سعيد لأنك أصبحت ناجحًا».

«تحدّثنا لفترة قصيرة بعد ذلك، دردشة فقط، لكن عندما أغلقت الهاتف، بدأت أرتجف، ثم بدأت أبكي. كل تلك الأعمال التي قمت بها من قبل، كل الأعمال التي أعطاني إياها عندما كنت جالسًا هناك لوحدي، تأكدت الشكوك المزعجة التي شعرت بها منذ البداية، لم يطلبوا مني تلك الأعمال لأنني كنت من كبار رجال العلاقات العامة، فهناك الكثيرون في المدينة ممن كان بإمكانهم فعل ذلك بشكل أفضل، فقد عرفوا المنطقة أفضل بكثير مني، لكن «آرثر» طلب مني القيام بها لأنهم كانوا يعلمون أنني كنت أتألم، وكنت بحاجة إلى العمل، ثم استمروا بالتواصل معي، لمعرفة ما إذا كنت لا أزال بحاجة إلى المساعدة. لا أحد عملت معه في أي وقت مضى اهتمّ بي كما اهتمت مؤسسة بيلي غراهام بي، مع العلم أنني يهودي».

بعد ظهر ذلك اليوم، أرسل «آل» لهم مساهمة كبيرة لطيفة. لا يزال يرسل الشيكات إليهم كل عام، على الرغم من توقف العمل معهم منذ سنوات. لقد اعتنت به «بيلي غراهام» عندما كان هذا الاهتمام ضروريًّا؛ لم ينسها ولن ينساها أبدًا. ما عدد الشركات التي يمكن أن تقول إنها اكتسبت عملاء دائمين من مورديها بعد فترة طويلة من توقفهم عن تقديم نصائحهم؟ من خلال مساعدته عندما احتاج إلى ذلك، كسبت مؤسسة بيلي غراهام ولاءً لا يمكن أن يقدّر بثمن. لقد اعترفت بيلي غراهام بمبدأ أساسي جدًّا في العمل، ومعروف جدًّا ويندر أن نستخدمه: إذا كنت تنتظر من الشخص الآخر أن يهتم بك، أظهر أنك تهتم به. مرة أخرى، يبدو هذا قريبًا جدًّا من العمل وفق القاعدة الذهبية، لكن هل ينفع مع مؤسسة «بيلي غراهام». ما نوع الخدمة التي تعتقدون أن «بيلي غراهام» تحصل عليها؟ ما السمعة التي يتمتعون بها في المجتمع؟ ما نوع الأسعار والتسليمات التي يحصلون عليها من مورديهم؟

يمكنني الإجابة عن كل ما ذكر أعلاه، لأنني أنا أيضًا مورِّد، ويهودي أيضًا، قامت منظمة بيلي غراهام بمساعدته للبدء في العمل. أنها تحصل على أفضل جودة. أنها تحصل على أفضل التسليمات. وتحصل على أفضل الأسعار ... يمكنكم التأكّد من أنهم يعرفون ما ينبغي عليهم دفعه حتى لو لم يحصلوا على عطاءات لاحتياجاتهم الخارجية. إذا طلبتم سعرًا عاليًا، سيدفعون لكم، لكن لمرة واحدة، ثم لن تسمعوا منهم مرة أخرى. وبطبيعة الحال؛ نظرًا لأنهم يدفعون على الفور على

هذا النحو، فلستم مضطرين إلى إضافة كلفة أية مصاعب أو تكلفة تحصيل أو جباية في فواتيركم. ببساطة، تعدُّ هذه المؤسسة أفضل حساب عميل في المدينة، وليس فقط بسبب الطريقة التي يدفعون بها -لقد دفعوا لي في عدة مناسبات قبل أن أشحن البضائع لهم، وهذا أمر لم يسمع به أحد مطلقًا في مجال أعمال المغلفات- لكن أيضًا بسبب جودة الناس في بيلي غراهام. في الواقع، نحن على استعداد لقبول سعر أقل مقابل الحصول على امتياز التعامل معهم.

تفصح الطريقة التي تدفعون بها فواتيركم شيئًا ما عن طبيعتكم عند التفكير في التعامل معكم. سواء كان الرجل الذي قام بطلاء منزلكم أو الشركة التي تقوم بتسليمكم مخزونكم من المواد الخام، فستحصلون دائمًا على مصافحة يد أفضل إذا قمتم بالدفع في نفس اليوم الذي تصل إليكم فيه الفاتورة.

❢ ❢

الدرس التاسع والثلاثون: **عندما يكون الشخص متعدد المهارات يصبح العنصر الفعّال**

إن نجاح مبادرة بيلي غراهام هو انعكاس لعلاقة شريكين متفوقين قاما ببناء مؤسسة. كان لكل منهم مواهب فريدة. وكان بيلي غراهام نفسه أفضل من يمثل ما يعرف بالرجل الأول. لقد جسّد صورة المنظمة لدى كل من العالم الخارجي والناس الذين يعملون في شركة بيلي غراهام. شخصيته، وقيادته، وحضوره العام المهيب، ومتابعته كانت كلها في قلب الروح المعنوية الهائلة التي تحفّ المكان، على الرغم من أنه شخص لا يلفت الانتباه، وبالكاد يمكنكم العثور على لافتة على باب مكتبه. كان الراحل جورج ويلسون الذي وافته المنية في عام 1999 - هو الرجل الثاني ففي حين قدم بيلي الإلهام، أبقى جورج المكان يعجّ بالحياة كخلية نحل. وبصفته الرجل الثاني، كان جورج نادر الظهور، هادئ ولا يكلُّ، ويبقي عينيه مفتوحتين بحثًا عن المواهب والتفاصيل، بأسلوب بسيط ودافئ، وبطريقة رجل لرجل مع العاملين، ملتزم تمامًا ببيلي وتسيير الأمور بعملية إدارة بكفاءة وعصرية.

تحتاج معظم المنظمات وخاصة شركات التصنيع إلى هاتين الموهبتين: مندوب المبيعات الذي يجلب الشغل، والمدير الذي يعرف كيف يتصرّف. لكنكم ستندهشون من عدد الشركات التجارية التي لا يفهمون فيها أن هاتين الموهبتين نادرًا ما تجتمعان معًا في نفس الشخص أو حيث تؤدي النزاعات المدمرة بين النوعين الداخلي والخارجي إلى تمزيق المكان.

أذكر أنني قرأت في مجلة نيويورك تايمز عن الاضطراب الذي كان موجودًا في ما قبل في بنك ليمان براذرز، وهو بيت مصرفي استثماري في وول ستريت. نجح السيد لو غلوكسمان، وهو رجل ثانٍ متعدد المواهب، في إزاحة الرجل الأول، بيت بيترسون، وفي غضون عام واحد، تم ابتلاع شركة ذات عزة وكرامة عمرها مائة عام من قبل مجموعة شيرسون Shearson.

اعتقد غلوكسمان أنه وغيره من الأنواع الداخلية من الناس يمكنه فعل كل شيء. لكنه اكتشف خلاف ذلك.

لدي صديق سمسار يستخدم صيغة خاصة بالاستثمار تعتمد على قاعدة الرجل الأول والرجل الثاني. عند إشهار شركة كشركة عامة للمرة الأولى، عادة ما يعقد مكتب التأمين اجتماعًا توضيحيًا. ويجري الاجتماع في جوٍّ أنيق إلى حدّ ما، بحيث يمكن أثناء ملاحظة الجماليات تعريف سماسرة

البورصة على ملخص الخطة الاستثمارية على يد المديرين التنفيذيين في الشركة، الأمر الذي سيحثهم على الخروج والسعي لبيع الأسهم لعملائهم.

يقول أحد سماسرة البورصة: «عادة تكون الخطة الاستثمارية للأسهم من صنع الرجل الأول، لكن إذا لم يكن هناك الرجل الثاني على طاولة المتحدثين، مرتديًا بذلة بنية ذات أكمام أقصر مما ينبغي ببوصتين، ألغي الصفقة ولا أشارك بها. نفس الشيء إذا كان الروبيان الموجود على طاولة البوفيه أكبر من قبضتك وكان الويسكي من النوع الجيد حقًّا، «لأن هذا يعني أنه لا يوجد منتَج هناك. ليس هناك مدير يستحق أي شيء أو لديه أي نفوذ من شأنه أن يسمح للشركة أن تشتري ويسكي من نوع «جوني ووكر بلاك» لمجموعة من سماسرة البورصة». ويقول هذا السمسار إن هذا الأسلوب لم يخذله بعد.

أنا لست رجلًا ثانيًا. لا أستطيع أن أفعل كل شيء، لكن الأنا التي بداخلي استغرقت وقتًا طويلًا لقبول ذلك. وعندما تقبلت الأمر خرجت ووظفت رجلًا رئيسيًا لإدارة مصنعي وجعلته رئيسًا للشركة، وهو يقوم بعمل أفضل بكثير مما أستطيع، لكن بالمقابل، أنا مندوب مبيعات أفضل منه.

هناك فائدة جانبية أخرى لتقسيم الأدوار الداخلية والخارجية.

❢ ❢

الدرس الأربعون: لا تؤدِّ مهام الموظف الذي يكلَّف عادة بالمهام البغيضة

كان لدى آيك مديرًا اسمه نيكسون، وكان لدى جورج دبليو بوش مديرًا اسمه رامسفيلد. وكل نادٍ للكرة كان لديه مدير مهم. يجب أن يكون لديكم شخصًا يمكنه اتخاذ القرارات الصعبة الحقيرة التي لا تحظى بشعبية - ويمكنه أن يتحمل الملامة والعواقب عندما تصبح تلك القرارات بالغة القسوة والحقارة والاستهجان. أنت الزعيم الذي لا نظير له. لا يمكنكم أن تعرفوا حقًّا من هو صاحب الوجه البغيض وإلَّا لما كنتم تركتموه يعامل الناس بهذه الطريقة. بالطبع أنتم تعرفون. لهذا السبب قمتم بتعيينه. إذا خرجتم بابتسامة عريضة وحذاء لامع، تعملون في مجالس إدارة المجتمع، وتقدمون عروض تقديمية عن الأعمال الجديدة، ويرد اسمكم في الجرائد حول مستقبل صناعة الأدوات الصغيرة، فأنتم لا تريدون أن تكونوا معروفين في جميع أنحاء المدينة باسم الرجل الذي يسرِّح الموظفين في عيد الميلاد، ولا يحب نقابات العمال، ويقصّر مدة استراحات القهوة. لن يرتقي أداؤكم العام عاليًا إذا كنتم الشخص الذي يتعين عليه التلويح باستخدام السوط لفرض السلطة في المنزل.

كيف تديرون شركة تجارية؟ تفهمون نقاط القوة والضعف لدى الأشخاص الذين تتعاملون معهم وتستغلوّنها -بالمعنى الأفضل للكلمة- لبناء ولاءات شخصية قوية وللتأكد من أن الجميع يلعب دوره المناسب. على الرغم من أن هذا يبدو كأنه نص دراسي من مدرسة أعمال سيئة، ألا يعدُّ منطقيًا ولو قليلًا؟

❢ ❢

الدرس الحادي والأربعون ولكن، إذا كنت تنوي القيام بمهام الموظف المذكور...

إذن قوموا بأداء هذه الوظيفة بشكل جيد جدًّا.

بعض المديرين خلقوا للعب الألعاب الثقيلة. إن سائقي العبيد الكلاسيكيين مثل هارولد جينين وليندون جونسون والجنرال جورج باتون وفينس لومباردي الذين يصفهم من تعامل معهم بقول (لقد عامَلَنا جميعًا على قدم المساواة، عامَلَنا كالكلاب) هم أبطال أكبر بكثير من أن يحتاجوا لتجميل صورهم بالعلاقات العامة.

لا توجد منظمة كبيرة -خاصة تلك التي لديها رغبة قوية في أن تكون رابحة وناجحة- تعيش بدون وجود لمسة من سلوك القائد المتوحش «أتيلا» في إدارتها. غالبًا ما يكون هذا مدير العمليات. أحيانًا يكون الرئيس التنفيذي نفسه. عندما يحدث ذلك، يدفع الرئيس التنفيذي حتمًا الثمن -من خلال المجتمع والصحافة، ومن خلال موظفيه- لكن الأهم من ذلك كله، من خلال نظرائه في الشركات الأخرى.

إذا كنتم مصمّمين على أن تكونوا رجالًا أقوياء، تقول الحكمة إنه عليكم أن تبرزوا نقاط القوة التالية:

. ذكاء استثنائي مع القدرة على طرح أسئلة صعبة من الساعة 9:00 صباحًا إلى حين انتهاء ساعات العمل أيًّا كانت.

. العقلانية (قد تطلقون عليها القدرة على الضرب بلكمة صاعقة بالقبضة اليسرى أو لكمة خطافية باليمنى).

. الحفاظ على معايير أداء عالية للغاية.

. الالتزام بالانتباه الدائم باستمرار (وبشكل ساخر).

. القدرة على إلقاء الانتقادات مثلما ترش البطة حبات المطر.

وبعبارة أخرى، يجب أن تكون لديكم عقلية الرقيب المدرِّب. لن يحبكم الجنود الذين تدربوهم، لكنهم سيحترموكم - ما دمتم تستطيعون أن تثبتوا لهم أنكم أقوى منهم، وأنّكم على استعداد للتدريب إلى أقصاه. إن إنشاء مثل هذا النوع من الأسلوب يشبه لعب لعبة «ملك الجبال» لكن في عالم الشركات

حيث يتنافس الجميع مع أي شخص آخر في المكان للحصول على موطئ قدم على العشب أو يستبعد نهائيًا.

إن الاستثمار العاطفي لهذا النوع من «الشخصية المرسومة» يعد أمرًا بالغ الأهمية، ولا يتبقّى الكثير بالنسبة لجميع الأشياء الأخرى التي يجب أن يتحلّى بها المدير التنفيذي في عام 2000 وما بعده لكسب الثقة وبدء التغيير. ليست هذه نصيحتي وتوصيتي الأولى، لكن إذا كان هذا ما أنتم عليه، فهذه النصيحة مفيدة لكم.

❢ ❢

الدرس الثاني والأربعون: **الأشياء الصغيرة لا تعني الكثير، بل تعني كل شيء**

قال فينس لومباردي، «النصر لا يعني الكثير. إنه يعني كل شيء». ما يتكوّن منه النصر هو كل شيء لا أكثر ولا أقل. القيام بكل شيء بالشكل الصحيح. النقطة المهمة هنا هي أن العمل التجاري الناجح يشبه فريق كرة قدم ناجح: ليس عليكم أن تكونوا رابحين؛ بل اجعلوا أخطاءكم أقل من أخطاء خصومكم.

إذا كنتم تديرون مشروعًا تجاريًّا، فهناك 1001 طريقة لارتكاب أخطاء مخزية كل يوم، ويمكن تجنّبها تقريبًا عن طريق المزيد من الانتباه إلى التفاصيل أو المجاملات الشائعة. قد يتصل عميل بكم فيبقى في الانتظار على الهاتف لفترة طويلة جدًّا أو يحوَّل من متكلم إلى آخر، ثلاثة أشخاص أو أربعة، والنتيجة: وداعًا أيهاالعميل. لقد ضاعت الطلبية أو تأخرت أو أنكم أخطأتم بلون الطلبية التي أرسلتموها... أو أيًّا كان. هذا ما تعلّمتموه في الفصل 11. لا يجب عليَّ أن أخبركم بما يمكن أن يشكل خطأً في عملكم، كل شيء يمكن أن يحدث. إذا كنتم مسؤولين، فإن وظيفتكم هي تقليل الأخطاء إلى حدِّها الأدنى.

لا يمكنكم أن تكونوا في كل مكان في وقت واحد.

لا يمكنكم التهرّب لفترة طويلة بعبارات مثل «طلبيتكم في الشاحنة» أو «في البريد».

أنتم تعرفون ما الأفضل من محاولة حل مشاكلكم بمجرد إرسال مذكّرة أخرى.

ومع ذلك، لا يزال يتعيّن عليكم محاولة إقناع جميع موظفيكم بأهمية الاهتمام بالتفاصيل.

كيف يمكن تحقيق ذلك؟

الاستراتيجية هي القيادة.

لن يعتقد أحد أن شيئًا ما هو مهمٌّ ما لم تجعلوه -أنتم القادة-مهمًّا. التكتيك الذي تستخدمونه هو أن تكونوا القدوة.

فيما يلي بعض الطرق التي رأيت الأعمال تجري وفقها.

لو هولتز هو رجل شديد التدقيق على التفاصيل. عندما كان كبير مدربي كرة القدم في نوتردام، تمكنت من الانضمام إليه في لعبة طريق في بوردو. أُعطيت التعليمات لطلبته الرياضيين بارتداء المعاطف الرسمية وربطات العنق في الملعب؛ لأن الأنظار ستكون مركّزة عليهم بوصفهم ممثلي جامعة نوتردام. كانوا ينتظرون ركوب الحافلة للذهاب إلى الملعب من أجل المباراة. واستمر الانتظار. ظهر المدرب هولتز. لم يقل كلمة بل ذهب يمشي على طول رتل اللاعبين ويتمعّن فيهم. ونظر إليهم مرة أخرى. أخيرًا، ذهب إلى أحد اللاعبين، وابتسم، وصحّح ربطة عنق هذا اللاعب، ثم هز رأسه مشيرًا إلى سائق الحافلة. إلى تلك اللحظة لم يكن باب الحافلة قد فتح وحينها سمح للفريق بالصعود إليها.

لم يقل كلمة واحدة، لكن الرسالة وصلت وكأنه وشمها وشمًا على أعضاء المركز الحساسة: إذا أردتم أن تكونوا فائزين أيها الشباب فعليكم أن تظهروا كفائزين. الأشياء الصغيرة تعني كل شيء.

كانت لدى «بَد غرانت»، مدرّب كرة قدم آخر عظيم، ومحمّس كبير، حركة ذكية أخرى. كان التدريب الأول في جلسة التدريب الأولى في كل معسكر تدريبي لفريق فايكينج تدريبًا ثابتًا، فقد كان غرانت يتدرّب على كيفية الوقوف بالشكل اللائق أثناء عزف النشيد الوطني ويقلّده اللاعبون في ذلك. وفهموا الرسالة: دعوا الفرق الأخرى تقف كما لو كانت تقف في طابور لشراء الخبز؛ بينما أنتم مميّزون، أنتم رابحون؛ لذلك ستبدون وتتصرفون مثل الفائزين في كل ثانية أنتم فيها جزء من هذا الفريق.

يمكنكم إلقاء المواعظ عن الأشياء الصغيرة والانضباط إلى أن تتدلّى ألسنتكم خارج أفواهكم، لكن هذا لن ينجح إلا إذا وجدتم بأنفسكم طريقة لتهويله وجعله يبدو مهمًّا بدرجة كافية حتى تُستوعب الرسالة.

ما الفرق بين الرئيس التنفيذي لشركة ما يجوب القاعات ويفتش على المكاتب الفوضوية، وهولتز وهو يسوّي ربطات العنق المائلة، أو غرانت الذي يبيّن للرجال البالغين كيفية الوقوف بشكل مستقيم؟ في النهاية، كلهم يسعون لذات الهدف: إظهار القيادة وغرس شعور بأهمية التفاصيل. ما يفهمه المدرِّبون هو أنه بغض النظر عن الدرس، يمكنكم تعليمه فقط عن طريق غرس الشعور بالفخر، وليس الشعور بالعار لدى التلميذ. إن عملية الدخول إلى المكاتب التي من المفترض أنها ليست معروضة للفرجة العلنية تقول: «أنت لا تعرف كيف تقوم بعملك». وتقول عملية تكوين أشكال المظاهر العامة «دع العالم كله يراك تبدو جيدًا كما أنت».

يعدُّ «كارل بوهلاد»، الذي يمتلك فريق بيسبول مينيسوتا توينز، من أبرز من يقول رأيه ويفرضه بشأن قضية ما من خلال إثارة النقاش حول قضية أصغر منها، وهو مدرج في قائمة فوربس Forbes لأغنى الأغنياء البالغ عددهم أربعمائة شخص. صنع «بوهلاد» ثروته من العمل في قطاع

المصارف وتعبئة المشروبات غير الكحولية. في عام 2003، قالت مجلة فوربس إن قيامه ببيع أصوله إلى «ويلز فارجو» درَّ عليه مليار دولار!

أثناء غداء عمل للتفاوض مع «بوهلاد» بشأن مشروع عقاري كبير، سأل النادلُ النمرَ الصغير على الجانب الآخر من الصفقة عما يريد أن يشربه.

وقال: «سآخذ كولا».

قال بوولاد «لا، لن تشرب كولا، ستشرب بيبسي كولا».

وغنيٌّ عن القول إن مصانع «بوهلاد» للمشروبات الغازية كانت تعبئ بيبسي كولا. والأهم من ذلك، أن تقليل احترامه الطفيف لضيفه، على الرغم من أنه بدا من باب المزاح، أعطاه فرصة لتسجيل بضع نقاط إضافية في المفاوضات.

توفي ملياردير آخر في مجال المشروبات، وهو «جاي فيليبس»، عن عمر يناهز الرابعة والتسعين في عام 1992. كان يمتلك مصالح شركة فيليبس للمشروبات الكحولية، وأوضح ما يريد بالنسبة للصنف المناسب لتقديمه للضيف بطريقة مختلفة قليلًا لكنها مباشرة. عند وصوله كضيف في منزل أحد زملائه في العمل، كان فيليبس ينظر بإمعان إلى خزانة المشروبات الكحولية لمعرفة ما يُقدَّم. كان المضيفون الأذكياء يحرصون دائمًا على أن تكون علامات فيليبس التجارية هي المعروضة في خزائنهم.

قد لا تكونون أكبر شركة تعبئة بيبسي في البلاد أو أشخاص مثل جاي فيليبس، لكن إذا قمتم بملء الملف ماكاي 66 وكنتم تعرفون أهدافكم، فلن تتجنّبوا الزلّات المكلفة فقط، بل ستكونوا قادرين أيضًا على استخدام الأشياء الصغيرة لتسجيل نقاط كبيرة.

❢ ❢

الدرس الثالث والأربعون: **كيف تميِّز الشخص الرابح عندما تراه**

كانت فيتنام قبل عدة حروب حاضرة في المشهد الأمريكي. لا أحد يقرن ذكراها بالفوز. ومع ذلك، فقد قدّمت واحدة من أفضل القصص التي سمعتها ومن أكثرها تقبّلًا عن الفوز. يبدو أن الجنرال «ويليام ويستمورلاند» كان ذات مرة يستعرض فصيلة من الجنود المظليين في فيتنام. بينما كان يسير بجانب صف الجنود، سألهم سؤالًا: «كم تحب القفز يا بني؟» «أعشقه يا سيدي!» كان الجواب الأول: «كم تحب القفز؟» سأل التالي. هتف المظلي: «أعظم تجربة في حياتي يا سيدي!».

وسأل الثالث: «كم تحب القفز؟» فأجاب: «أنا أكره ذلك، يا سيدي». سأل الجنرال: «إذن لماذا تفعل ذلك؟» أجاب المظلي: «لأنني أريد أن أكون مع الرجال الذين يحبون القفز».

أوضح «دينيس كونور»، الرجل الذي أعاق فوز أستراليا وفاز بكأس أمريكا في أربعة سباقات متتالية، في بضع كلمات كيف فعل ذلك: «أحيط نفسي بأشخاص بارعين يجعلونني أبدو جيدًا». يعرف الفائزون أيضًا كيفية النهوض قفزًا بعد ضربة قاسية. قال جون غرانت، أحد طاقم كونور، ما يلي: «يحب دينيس أن يعرف أنه لديه أشخاص يقومون بالخطوات الصحيحة عندما تسوء الأمور». وهذه هي غريزة الإدارة الصحيحة سواءً كنتم على رأس يخت بطول 12 مترًا أو تشرفون على عمل تجاري بمليار دولار.

الفائزون يحيطون أنفسهم بفائزين آخرين. الفائز يعرف أنه فائز. إنه لا يحتاج إلى مقيّمين آخرين ليقولوا له ذلك، أو رجال يماشونه في كل ما يقول لتغذية الأنا لديه. إنه يعلم أنه سيفوز من جديد، وسيفوز أيضًا، مع زملائه الذين ليسوا فقط قادرين على مواكبته، بل يستطيعون أيضًا تعليمه شيئًا ما.

إذا كنتم على وشك تكوين علاقة جديدة في العمل، سواء أكان ذلك وظيفة أو مشروعًا مشتركًا، فلا تنظروا إلى شريككم المقابل. انظروا إلى مرؤوسيه. هل يثق بهم؟ هل يمنحهم التفويضات؟ هل يكملون مواهبه من خلال كونهم مديرين أقوياء وهو رائد الأعمال؟ أم أنهم مجرد مستنسخين عنه؟ إذا كانوا ضعفاء، فهناك مشكلة. لن تكونوا فقط منشغلين أتمَّ الانشغال بأداء الأعمال بطريقتكم، بل ستعتمدون أيضًا على قدرات وطاقات زملائكم الجدد. لن يكون هناك دعم من موظفين بجودة عالية. هذا ليس وضعًا جيدًا تجدون فيه أنفسكم.

❢ ❢

الدرس الرابع والأربعون: **قد يقضي أفضل موظفيك الوقت المخصص للإنتاج في التحديق بالجدار**

هناك قصة يتناقلها الناس عن مدير لم يستطع استخدام تذاكره لحفل موسيقي ستعزف فيه السيمفونية غير المكملة لشوبرت فقام بإعطائهم إلى المدير التنفيذي لقسم إدارة دراسة العمل - أي (بكلمات بسيطة) إلى خبير الكفاءة وتلقى منه التقرير التالي بعد الأداء:

1. لم يكن لدى عازفي الأبواق ولفترة طويلة أي شيء ليفعلوه. يجب تخفيض عددهم، وتوزيع أعمالهم على الأوركسترا بأكملها.

2. كان هناك أربعون عازف كمان، يعزفون علامات متطابقة. هذا يبدو ازدواجية وتكرارًا غير ضروري في العمل، ويجب اقتصاص هذا القسم بشكل جذري. إذا كان المطلوب حجم صوت أكبر، فيمكن تحقيق ذلك من خلال مكبر صوت إلكتروني.

3. جرى هدر الكثير من الجهد في عزف نفس العلامات. تبدو هذه تفاصيل دقيقة مفرطة جدًّا، التوصية هي تقريب جميع العلامات إلى أقرب علامة. إذا تمّ ذلك، فمن المتوقع أن يكون من الممكن استخدام المتدربين والعازفين من فئة أدنى.

4. لا يخدم أي غرض ذي نفع القيام بتكرار استخدام الأبواق لعزف المقطع الذي عزفته الكمانات. إذا أُلغيت جميع هذه المقاطع الزائدة، فيمكن تخفيض مدة الحفل إلى عشرين دقيقة. لو أن شوبرت كان قد أولى عنايته لهذه الأمور، لكان على الأرجح قد أنهى سيمفونيته.

الكفاءة التي تتحقّق على حساب الإبداع هي قصور في الإنتاجية. لا تقوموا بحساب النشاط على أنه مساوٍ للكفاءة. أنتم تدفعون رواتب لموظفيكم الأساسيين لكي تروا النتائج العظيمة. لا تدعوهم ينشغلون في الكثير من الاجتماعات وتقليب الأوراق التي لا معنى لها. أعلنوا أن بعد ظهر يوم الجمعة هو عطلة مرة واحدة بين الفينة والأخرى. ألغوا اجتماع صباح يوم الإثنين مرة أو مرتين. أخبروا مجموعة الشخصيات التي تريدونها في الاجتماعات أن تقوم بحساب الوقت الذي تقضيه عادة في التحضير للاجتماع وحضوره وقضاء هذا الوقت في مكاتبهم، وأن يقوموا بالتفكير فقط في فكرة قيّمة مبدعة، ويجب أن تكون شيئًا لم يسبق لهم أن جاؤوا على ذكره من قبل، ولا تطلبوا منهم حتى تقديم النتائج. فقط انظروا ماذا يحدث.

إذا اكتشفتم أن أحد المسؤولين التنفيذيين يقوم بالنظر إلى الحائط، مثل لاعب الأبواق، بدلًا من القيام بملءالتقرير، اذهبوا إليه واحرصوا على تهنئته/أو تهنئتها.

ربما يفيدون الشركة بذلك أكثر بكثير من أي شيء آخر يمكن أن يفعلوه. إنهم يفكرون. إنها أصعب وأهم مهمة يقوم بها أي شخص. هذا ما ساعدكم في الوصول إلى ما وصلتم إليه. فكّروا: هذا هو شعار الكلمة الواحدة الذي جلبه «توماس ج. واتسون» إلى شركة آي بي إم IBM قبل عقود من السنين. لم يتخلى أبدًا عن شعار «ثينك» الذي يعني «فكّرْ» في شركة آي بي إم، حتى في الأوقات الصعبة. بعد تحول «لو غيرستنر» الماهر في إدارة الأعمال، من المحتمل أن يكون ذلك واجبًا على نفس القدر من الأهمية كما كان حين قام «توماس ج. واتسون» بطرحه. ستجدون حتى دفاتر«ثينك باد» في مجموعة منتجات IBM.

فكِّروا! لا تخنقوا الأفكار، شجّعوها.

❣ ❣

الدرس الخامس والأربعون: **عندما يجري الأمر بعفوية يكون أكثر إثارة للبهجة**

أنا لا أتحدّث عن الجنس مرة أخرى هنا، على الرغم من أن نفس المبدأ يمكن تطبيقه. هل سبق لكم أن لاحظتم نقصًا معينًّا في الحماس لما يشبه المتعة في النوع المعتاد من الشركات؟

ليس عليكم الانتظار حتى يخبركم التقويم بأن الوقت قد حان لحفلة عيد الميلاد أو نزهة المكتب أو شكل آخر من أشكال المرح الإلزامي.

عندما تشعرون أن الضغط قد ارتفع حقًّا واستمر لفترة طويلة جدًّا، عندما تشعرون بأن مستوى التركيز ينخفض - يكون هذا الوقت هو المناسب لإقامة الحفلة أو جلب التذاكر إلى مباراة الكرة أو الحفلة الموسيقية. ستكون بانتظاركم مفاجأة سارة في النتائج في صباح اليوم التالي بعد هذه الهدية الترويجية من الرئيس في العمل. لقد لاحظتم ما حدث وأبديتهم اهتمامًا، وفعلتم شيئًا حيال ذلك.

❣ ❣

الدرس السادس والأربعون: **هل سبقَ أن شهدتَ اضرابًا عن العمل؟**

أعلم أن الكثير من الناس سئموا من سماع «كيف يفعلون ذلك في اليابان». لكن كان لديَّ تجربة هناك منذ سنتين لا أكثر، وأنتم تستحقّون سماعها. إنها توضّح لي كيف يمكن للموظفين الاهتمام. كما تقول إن على المديرين أن يأخذوا الموظفين على محمل الجد عندما يعبِّر الموظفون عن آرائهم ومشاعرهم.

دُعيت ذات مرة لزيارة مصنع كوماتسو Komatsu في أوساكا. هذه الشركة هي واحدة من أكبر الشركات المصنعة للمعدّات الثقيلة في العالم ومن أكثرها كفاءة. كانت المبيعات في وقت زيارتي تبلغ 9.5 مليار دولار سنويًّا.

قبل بدء الجولة في المعمل، تلقيت مكالمة في غرفتي بالفندق. كان بعض العمال مضربين. هل ما زِلتُ أريد أن أرى المصنع؟ بالتأكيد. لم لا؟ نذهب في الجولة، ونمرُّ بمجموعة من العمال يرتدون عصابات سوداء على أذرعهم، ويتجولون وهم يقومون بأعمالهم. تساءلتُ: «مَن مات؟» أخبروني: «لا أحد، هؤلاء هم الأشخاص المضربون عن العمل، إنهم يضربون من خلال ارتداء شارات سوداء، وهي الرمز الغربي التقليدي للحداد، بينما يواصلون العمل، إنهم حزينون لأن الأمور آلت إلى هذه الحالة المؤسفة من الخلاف مع الإدارة، لكن مثل هذه الأشياء تحدث في بعض الأحيان؛ لذلك هم في إضراب - من خلال ارتداء شارات سوداء».

لكن المصنع يستمرّ في العمل. لا يتوقف الإنتاج. ويستمر العمال في كسب الأجور. كما يستمرون في التحدث مع الإدارة حول المشاكل، ويواصلون العمل!

وبالمناسبة، إنهم يستمرون في إذهالنا بجودة وكفاءة وقيمة المنتجات التي ينتجونها في منافسة مباشرة معنا. الدرس هنا يدور حول الإبداع، وليس عن الإنتاجية وحسب. لقد وجد اليابانيون طريقة لكي يستمر المصنع في طور التشغيل وللعمال على حد سواء أن يواصلوا استلام شيكات رواتبهم وإبقاء الشكاوى مستمرة ومتابعة من قبل مدرائهم في كل دقيقة من يوم العمل.

كان المردود هو أن شروط تسوية التظلم ربما لم تكن مختلفة كثيرًا عما كان سيحدث لو أن العمال أغلقوا المكان. كل ما فاتهم كان مجرد فرصة لكيل الشتائم والصراخ على بعضهم بعضًا عبر طاولة المفاوضات لبضعة أشهر.

❢ ❢

الدرس السابع والأربعون: **ليست الممارسة هي ما يضفي الكمال على العمل؛ عليك إضافة كلمة واحدة هنا: الممارسة الكاملة تضفي الكمال على العمل**

إنه لومباردي مرة أخرى، لكن اسمحوا لي أن أضيف تعديلًا جوهريًّا جديدًا عليه. يمكنكم التدرب طوال اليوم، لكن إذا كنتم لا تعرفون تمامًا ما تفعلونه، فبغض النظر عن مقدار موهبتكم، أنتم تتدربون على إتقان خطأ ما.

انظروا إلى الرياضيين والموسيقيين العظماء. لا يوجد مقاطع غير مغناة في عروض مسرح سوبر بول، قاعة كارنيجي أو في مجالس إدارة الشركات، من أجل هذه المسألة. إنَّ مستوى الأداء في تلك الأماكن المرموقة هو فقط انعكاس جزئي للمواهب. هناك نوعان من الميزات الأخرى التي لا غنى عنها في الوصول إلى القمة: التدريب على يد الخبراء والإرادة القوية. لنبدأ بالتدريب. لكننا سندعوه تعليمًا.

أنتم تقرؤون هذا الكتاب لسبب ما: على أمل أن تكون فكرة أو اثنتان على الأقل موجودتين في مكان ما في هذه الصفحات تستطيعون الاستفادة منهما لجني دولار. ومن خلال الوقت القصير الذي علينا أن نقضيه معًا، أنتم كقراء وأنا ككاتب، أعتبر أنا مدرّبكم. كلانا يعرف أنه ما من كتاب سيغير حياتكم. ما يمكنكم تغييره هو واقع حياتكم فقط. لا أستطيع أن أفعل ذلك نيابة عنكم، وما من معلِّم يستطيع ذلك.

لا يوجد المعلّم فقط لإطلّاعكم وتعريفكم على أدوات تجارتكم؛ المعلم هو في الواقع أداة من أدوات تجارتكم، بغض النظر عن تلك التجارة. حاجتكم للمعلمين لاتنتهي. الموسيقيون العظماء لا يتوقفون أبدًا عن تلقّي الدروس، ولا يتوقفون أبدًا عن محاولة تحسين أدائهم. اعتاد أرتور روبنشتاين أن يقول إنه إذا فاته يوم من التدريب، سيظهر ذلك في جودة أدائه. إذا فاته يومان، سيلاحظ النقّاد ذلك. وإذا فاته ثلاثة أيام، سيلاحظ الجمهور هذا.

مهما كان ما تؤدوه سيكون بمقدوركم التحسن في أدائه إذا استمررتم في التعلم. أنا على يقين بأنني لم أصل إلى الآن إلى قمة الإتقان في فن صناعة المغلفات وبيعها وتطوير مغلفات جديدة.

اللحظة التي أقنع فيها نفسي بأنني وصلت إلى القمة، وبأنني تعلّمت كل ما يمكن تعلمه عن الموضوع وأستطيع الاسترخاء، تكون هذه هي اللحظة التي سيجد فيها منافسيَّ طريقة للقيام بأي أو

كل ما سبق أفضل مما أستطيع وسيكون نهاية نجاحي المهني. تمتلئ سجلات الأعمال التجارية بقصص عن الشركات التي ظنت أنها قد وصلت ويمكنها أن تحلب أعمالها كالبقرات الحلوب دون أن تهتم بتحسين منتجاتها أو خدماتها. إن السرعة التي اكتشفوا فيها كيف اختفت أسواقهم كانت سرعة مذهلة.

شركة هاورد جونسون، المعروفة اليوم باسم سلسلة الفنادق، هي مثال كلاسيكي. لقد نشأتُ في عصر كان فيه «هاورد جونسون» يحتكر مجال الوجبات السريعة لنفسه نوعًا ما. لكن بدلًا من الحرص على إعادة جزء من أرباحهم واستثمارها في البحث... وتطوير أسواق جديدة... وتوقّع اتجاهات أنماط تفكير وسلوك المستهلكين... توقف «هاورد جونسون» عن التعلّم واسترخى وهو يظن أنه ضمن النجاح. اكتشفوا فيما بعد أنهم لم يفعلوا.

يمكنكم تطبيق هذا الدرس على أعمالكم. وظِّفوا أناسًا ما زالوا يتعلمون أو أشخاصًا يشعرون أن التعلم عملية تستمر مدى الحياة، سواء في الصف الدراسي أو في المكتب أو في المنزل. شجعوا موظفيكم على التعلّم من خلال دفع الرسوم الدراسية لهم. قوموا بتطوير مكتبة أعمال واملؤوها بالمواد المطبوعة والأقراص المدمجة وأقراص الدي في دي. أظهروا لهم أنكم تريدونهم أن يتطوروا وأن عملكم سوف يتطور أيضًا.

❢ ❢

الدرس الثامن والأربعون: يجب أن تكون واثقًا من أن الخبراء... على خطأ

هناك نوعان من الخبراء، ومن المهم للغاية أن تكونوا قادرين على التمييز بينهما: هناك الخبير الذي يمكنه إحداث شيء ما، وهناك الخبير الذي يمكنه إخباركم بما سيحدث. احصلوا على كل النصائح التي يمكنكم تحمّل كلفتها من الخبراء من الفئة الأولى، لكن كونوا حذرين جدًّا من النوع الثاني.

اسمحوا لي أن أقدم لكم مثالًا: كان أحد أفضل أصدقائي هو رئيس مجلس إدارة شركة وساطة إقليمية متميزة للغاية، وعلى هذا النحو كان لديه اهتمام عميق بالتنبؤات أو النظرة المستقبلية الاقتصادية. دفعت الشركة مبلغًا كبيرًا من المال لاستبقاء خبير اقتصادي بارز قدّم لهم كل شهر تنبؤات اقتصادية قصيرة وطويلة المدى. كانت مكتوبة بشكل جميل، مملوءة بعلامات اقتباس ذكية وحجج موزونة عن كثب... لكنها خاطئة دائمًا. لا يوجد شيء غير عادي هناك، كما قيل عن الاقتصاديين إنهم المهنيون الوحيدون الذين يمكنهم أن يعيشوا حياة ممتازة في حياتهم المهنية بأكملها دون أن يكونوا على صواب في عملهم.

عرف صديقي كل هذا، بالطبع، لكنه كان يخشى إلغاء الترتيب بسبب الخوف من أنه قد يفوت يومًا ما منعطفًا كبيرًا في الاقتصاد. على الرغم من ذلك لم يضع نفسه تحت رحمة التزامات قاسية. عندما كان عليه أن يتخذ قرارًا جادًّا حقًّا -كاكتتاب رئيسي، على سبيل المثال- كان يستخدم أيضًا ميزة التوقعات الاقتصادية في مجلة فورتشن -التي كان يشتريها من كشك الجرائد كل أسبوعين- وكان يحصل على نتائج أفضل.

سواء كانوا من الخبراء الاقتصاديين، أو أبرز النقاد المحترفين، أو متنبئي أسواق الأوراق المالية، أو المحللين السياسيين، أو مجرد مقيّمي الإعاقة لدى الرياضيين وبائعي النصائح عند حلبات السباق، فإن نصيحتي هي نفسها: كونوا حذرين منهم للغاية. اعتمدوا على هؤلاء الأشخاص لإخباركم عن سبب حدوث شيء ما، لكن لا تعتمدوا عليهم لإخباركم عن سبب حدوث شيء ما في المستقبل. إنهم لا يعرفون أكثر مما تعرفون ولا تعرف أجهزة الكمبيوتر التي يملكونها أكثر مما تعرفون. عندما يتعلّق الأمر بالتنبّؤ بالأحداث بعدد كبير من المتغيرات شديدة التقلب، والتي يمكن لأي منها تحديد النتيجة، يكون الخبراء أقل خبرة من الخبير. ثقوا بأنفسكم وبحدسكم، ومن المحتمل أن تنجحوا مثلهم.

❢ ❢

الدرس التاسع والأربعون: من يجعل حياتكم بائسة ليس الأشخاص الذين تطردونـهم من العمل، بل الأشخاص الذين لا تطردونـهم

عندما أقول هذه العبارة في خطبي أسمع من الجمهور كلمة «آمين» أكثر مما قد يسمعه بيلي غراهام من الحاضرين في عظته الدينية.

لا تستطيعون صنع لوحة نحاسية تضمّ هذه الكلمات وتضعونها على طاولة مكتبكم لكن إن كنتم مدراء، فالنصيحة هي أن تنقشوها في شخصياتكم ونفسياتكم.

❢ ❢

الدرس الخمسون: **الطريقة الأفضل لتوبيخ أحدهم**

ليست هناك أي طريقة معيّنة. لكن عليكم القيام بذلك؛ لذلك قد تضطرون إلى إتقان تقنية تناسب أسلوبكم ومناسبة التوبيخ. إن طريقة كين بلانشارد المسماة «دقيقة واحدة في الجحيم» كانت صعبة بالنسبة لي. إذا كنتُ في خضم معمعة محتدمة حقًّا، فلن أكون مستعدًا للتوقّف بعد دقيقة واحدة، ولن أتوقف.

لا شيء ينفع طوال الوقت، لكن هناك طريقة واحدة اعتدت أن أقوم بها من أجل الشخصيات المهمة. أجلس في مكتبي الكبير المريح. أتواصل مع المخطئ من خلال مساعدي، الذي يعطيه «نصيحة صغيرة... لم أر السيد ماكاي غاضبًا لهذه الدرجة». أتركه ينضج على نار هادئة في غرفة الانتظار لمدة تصل إلى نصف ساعة. حسنًا؛ حتى الآن، لا شيء لم تقوموا به عدة مرات بأنفسكم. الغرض من هذه التمهيديات هو جعله يركّز على خطئه ويكون مدركًا لعمق غضبي.

يُستدعى هذا الشخص المخطئ. يقف أمام طاولة مكتبي. أتكلّم وأقول بينما أنهض من مقعدي، عاقدًا حاجبي، «جاك»، وأشير إلى مقعدي، «أرجو منك الذهاب والجلوس على هذا الكرسي». يجلس على كرسيي. أجلس في ما يكون عادة كرسيه. أقول: «حسنًا، جاك، الآن ماذا ستقول لو كنت مكاني؟»

يا إلهي كم يكرهون هذا الكرسي. سمعت ذات مرة من بعيد محادثة كانوا يتحدثون فيها عني وقال أحد الزملاء لآخر، «هل أجلسك على كرسيّه؟!» كنتم ستعتقدون أنه سجن «سنج سنج» ذي الحراسة المشددة! إنها أرض غير مألوفة؛ بحيث يتولد الانزعاج تلقائيًّا. ثانيًا، نظرًا لما يحدث، يعلمون أن مكانهم ليس منصب السلطة الذي يمثّله كرسي الرئيس، وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة عبء الذنب. صدقوني، في أربعة من أصل خمسة مرات كانوا أقسى بكثير على أنفسهم مني... ما عدا، بالطبع، أن أيًّا منهم لم يقم بطرد نفسه من العمل؛ لأنني لا أقوم بفعل التوبيخ بنفسي، كي لا تكون هناك عبارات مسيئة لا تُنسى عالقة في أذهانهم للأبد -أترك لهم القيام بذلك لأنفسهم.

لكنها ليست دائمًا إصابات محققة. كان هناك واحد من أصل خمسة عاملين ممن جرّبت هذه الطريقة عليهم غير جدي وقليل احترام؛ لذلك اضطررت إلى الانتظار حتى المرة القادمة... ولم أتخلَّ عن كرسيي عندما قمت بطرده من العمل.

❢ ❢

الدرس الحادي الخمسون: **لا تسمحْ لأحد إطلاقًا، وخصوصًا المتفوّق بين أقرانه، باختيار من ينوب مكانه**

يجب على كل مدير أن يضيف إضافة صغيرة إلى صلواته كل ليلة يتوسل فيها إلى الله أن يساعده على ضمان أن سَلَفه كان شخصًا غير كفء. في الواقع، لا يوجد موقف أفضل للمدير من أن يخلف شخصًا غير كفء. من الواضح أنه لا يوجد مكان نتجه إليه سوى الأعلى والترقية. يحدث تنوع أكثر دقة في الخيارات المتاحة في المشهد عندما يكون نجمًا مميزًا على وشك المغادرة؛ نظرًا لأنه قام بمثل هذا العمل المذهل، يبدو من المنطقي أن نطلب منه أن يعطينا جزءًا أخيرًا فقط من حكمته المتفوقة:أيها السيد الذي يشبه النجم الفائق، من الذي يستحسن أن يكون خليفتك؟ أيًّا كان من ينصح به، ابتسموا بلطف، واشطبوا هذا الاسم من قائمتكم.

إنه مجرد تحليل نفسي لفقاعة علكة البالون، لكنني أعتقد أنه لا أحد يريد، بوعي أو بدون وعي، لخليفته أن ينجح. إنهم يوصون بالمرشحين المحتمل أن يفشلوا، وبالتالي يجعلون إنجازاتهم الماضية ملحوظة أكثر.

في سبعينيات القرن الماضي، حقق «بيل فيتش»، الذي تابع تدريبه في دوري كرة السلة الأمريكي للمحترفين، نجاحًا كبيرًا في استعادة كرة السلة لجامعة مينيسوتا إلى الصدارة الوطنية. بعد إعداد البرنامج، قرر الانتقال إلى مكان أكثر ازدهارًا. حصل المدرّب المساعد، بتوصية قوية من فيتش، على الوظيفة... وترك العمل في غضون عام. المرشح الرئيسي الآخر للوظيفة -الزميل الذي رُفض- انتهى به المطاف مدربًا في إنديانا. هناك فاز هذا المدرب بالعديد من ألقاب الدوري الأمريكي للمحترفين. كما قام بتدريب فريق الولايات المتحدة وصولًا إلى الميدالية الذهبية الأولمبية في 1984. اليوم، «بوب نايت» هو مدرب جامعة تكساس التقنية. على الرغم من أنه بحد ذاته جوهر الجدل حول سلوكه المتقلب في بعض الأحيان، فإن نجاح نايت بتحقيقه الفوز في الملعب ذي الأرضية الخشبية الصلبة أمر لا جدال فيه.

حدث الشيء نفسه قبل عامين عندما تقاعد «بَد غرانت»، كبير مدربي مينيسوتا فايكينجز، حينها أقنع إدارة فايكينجز بتوظيف مساعد المدرب «ليس ستيكل». كان «ستيكل» الرجل غير المناسب لهذا المنصب، وبعد أن عانى فريق فايكينجز من موسم خسارة 3 إلى 13، عاد غرانت مجددًا، وقوبل بتهليلات على اعتباره منقذ الامتياز.

إن متلازمة السَلَف الضعيف /القائد القوي/ الخلف الضعيف لا تقتصر على الرياضة. كان خليفة «أندرو جاكسون» الذي أصبح رئيسًا للولايات المتحدة، «مارتن فان بورين»، فاشلًا تمامًا. واحدة من الأساطير التي لا ينفكّ التاريخ الأمريكي يردّدها هي أن الراحل «فرانكلين د. روزفلت» قد تجاوز وزير الخارجية الأسبق وقاضي المحكمة العليا جيمي بيرنز لمنصب نائب الرئيس في عام 1944، لأنه رأى صفة العظَمة متوارية في شخصية هاري إس ترومان Harry S Truman. اختار روزفلت ترومان على وجه التحديد لأنه بدا وكأنه حل إسعافي ممتاز. لا بد وأن روزفلت كان سيندهش ويفزع بلا شك، لو كان يعرف جيدًا أداء خليفته.

يجب على أي شخص يعتقد أنه لا غنى عنه أن يُدخل إصبعًا في وعاء من الماء ويلاحظ الثقب الذي يتركه عند سحبه.

❢ ❢

الدرس الثاني والخمسون: **اعقد المزيد من المؤتمرات، وسوف يصبح بإمكانك منح عدد أقل من العلاوات**

تقدم جميع مؤسسات البيع الناجحة جولة مستمرة من اجتماعات رفع المعنويات والحوافز والجوائز والتقدير. بغض النظر عن عدد المرات التي يقال فيها لمندوبي المبيعات أن الأمر«ليس شخصيًّا» عند رفض توظيفهم، يدرك مديرو المبيعات المحترفون مدى الاستنزاف النفسي في عمليات الرفض تلك. إنه صراع لا ينتهي من أجل الحفاظ على معنويات موظفيهم وحماسهم. ما ينطبق على مندوبي المبيعات ينطبق أيضًا على بقية القوى العاملة. يحتاج الجميع بلا استثناء إلى الشعور بالتقدير.

لا تحظى معظم الأعمال التجارية بالبهرجة والبريق. قد يثير العمل في صناعة المغلفات حماسي، لكن بالنسبة لمعظم الأشخاص في لعبة المغلفات المثيرة التي لا تنتهي، هي مجرّد وظيفة لكسب العيش. إذا كنتم ترغبون في زيادة الروح المعنوية قليلًا في مستوى الإدارة الوسطى لديكم، فامنحوهم بعض التقدير غير المتوقع. بالنسبة لمعظم الناس، تكون حقوق التباهي والتفاخر لا تقل أهمية عن المال.

أرسلوا بعض الأشخاص المتفوقين في مجال عملهم إلى مؤتمر أو ندوة أو اثنتين. ادرسوا الموضوع جيدًا. اتصلوا بهم بشكل غير متوقع، أخبروهم أن الشركة لم تشهد عامًا رائعًا لكنكم ترغبون في تقدير أدائهم المتفوق من خلال إرسالهم إلى المدرسة الفلانية /الندوة/ اللقاء. إذا كنتم على استعداد لمنح الشخص المزيد من الزخم، فامنحوهم تذكرة للزوجة أو الزوج. عليهم القيام بكتابة تقرير عما تعلّموه، بطبيعة الحال، لكن عليكم أن توضّحوا لهم أنكم اخترتموهم؛ لأنهم تحديدًا الأشخاص الذين تريدونهم أن يمثّلوا الشركة، وتريدون مكافأتهم على القيام بذلك، ثم أرسلوا مذكرة تعلن بالضبط ما أخبرتموهم للتو، أو ضعوها في تقرير نشاطات الشركة الداخلي.

لقد أنجزتم العديد من الأشياء: لقد أخبرتم موظفيكم أنكم تلاحظون وتقدّرون العمل الجيد، وخلقتم حافزًا للأداء دون أن تزجُّوا أنفسكم في سجن من برامج المكافآت المكلفة والمتصاعدة دائمًا. هذا كله، بالطبع، يُضاف إلى برنامجكم المعمول به حاليًا للجوائز والتقدير.

الدرس الثالث والخمسون: **كم وكيل مبيعات لديك؟**

عندما يسألني الناس هذا السؤال أقول لهم لدينا خمسمائة وخمسون مندوب مبيعات. وعندما يسألون: «كم عدد الموظفين لديك؟» أقول: «خمسمائة وخمسون». كما ذكرت من قبل، نحن نصنع نوعًا عاديًا من المنتجات وهي موجودة في أشكال مماثلة منذ مئات السنين. لا أحد يوقفني في الشارع ويقول: «يا لروعة المغلفات التي تصنعونها». الحقيقة هي أن الجميع في صناعتنا يصنعون نفس خط المنتجات إلى حدٍّ كبير والتسعير تنافسي للغاية.

نجاحنا يعتمد على التسويق. لا توجد صيغة سحرية لجعل كل موظف يدرك أهمية التسويق لشركتنا، إنه عمل روتيني يومي. استراتيجيتنا هي خلق الوعي بين موظفينا، نحن نستخدم أجهزة مثل التي استخدمناها عندما بدأنا منذ سنوات.

يوجد في مكان وقوف السيارات الأقرب إلى باب مكتبنا الرئيسي لافتة مكتوب عليها: «محجوزة لـ (اكتب الاسم) مندوب المبيعات الأفضل لهذا الشهر». معنى هذه اللافتة المتمثّلة في ساحة وقوف السيارة لا يعني مجرد تقدير هذا الفرد. بل يعني أيضًا أن مساحة وقوف السيارات هذه هي الأقرب إلى الباب من موقف سيارتي أنا أو سيارة أي شخص آخر. إنها خاصة جدًّا لقول إن المبيعات هي مفتاح أعمالنا.

هناك نوعان من اليافطات البسيطة جدًّا التي أود إخباركم عنها، لن تجدوها في متجر المنوّعات أو متجر اللافتات الصغيرة المسلية؛ لأنني صنعتها بنفسي. واحدة معلقة على باب مكتبي. عندما يكون الباب مغلقًا، تكون اليافطة في الواجهة. مكتوب فيها «إذا كنت تعرف أين يمكنك الحصول على بعض الأعمال لنا، فتفضل بالدخول». الإشارة الثانية موجودة على الطاولة المستديرة الصغيرة في منطقة المؤتمرات في مكتبي. تقول: «لن يُقطع اجتماعنا ...إلَّا إذا اتصل عميل».

❢ ❢

الدرس الرابع والخمسون: **لا تقاوم الشعور بالملل**

يمكن للمديرين المحترفين تكرار نفس المهمة مرارًا وتكرارًا، لكن لا يمكن لمعظم رواد الأعمال الناجحين أن يشعروا بالملل. الفرق بين هذين النوعين المألوفين عميق للغاية بحيث، إذا كنتم مدراء، فمن غير المحتمل أن تنجحوا في دور رواد الأعمال، تمامًا كما لا يميل رواد الأعمال إلى النجاح كمدراء ممتازين. هناك مكان في العالم لكل منهما. الرسالة هنا لرواد الأعمال.

قامت شركة ماكينزي وأبناؤه McKenzie and Sons بدراسة لأعضاء مؤتمر الأعمال الأمريكي، الذي نما بنسبة عشرين في المائة سنويًّا على مدار فترة الخمس سنوات السابقة لنشر التقرير. فوجدت أن هناك عامل مشترك في هذه العمليات: وهو أن الأشخاص الذين يديرونها أميل لأن يكونوا رواد أعمال لا يمكنهم بأي شكل تحمل البيروقراطية المؤسسية والمخططات التنظيمية وأدلة إجراءات التشغيل.

لروّاد الأعمال سمة مشتركة مع مندوبي المبيعات الجيدين: كلاهما قادر على إيصال شعور بالثقة بالنفس والأهمية بشكل معدٍ لكل من حولهم.

رجال الأعمال يصلون إلى غاياتهم قبل غيرهم. إنهم يجرؤون على إصلاح الأشياء قبل أن تنكسر؛ لأن هذا جزء من تركيبتهم في البحث عن تحديات جديدة. يضعون جدول الأعمال؛ يحدّدون الوتيرة، ويهيمنون على ساحة اللعب. ضعوا رائد أعمال في مواجهة مع مدير، وسيجبر رائد الأعمال المدير باستمرار على التخلي عن خططه والتفاعل مع مبادرات رائد الأعمال.

إذا كنتم روّاد أعمال، فأنتم على علم بهذا. وإذا كنتم كذلك، فإن منافسيكم محقين في التخوف عندما تشعرون بهجمة القلق حين تهمّون بالمبادرة؛ فهذا يعني أنكم على استعداد لاتخاذ خطوة أخرى. لا تحاربوها - إنها أكبر نقاط قوة رائد الأعمال. في الوقت نفسه، تعرفوا على أكبر نقاط ضعفكم: القدرة على الانتباه للتفاصيل، والتي غالبًا ما تترجم إلى عدم القدرة على إدارة النهاية المالية للشركة.

إذا كنتم رواد أعمال، فكونوا صريحين بما يكفي بشأن إمكانياتكم لتحصلوا لأنفسكم على خبير مثل «جورج ويلسون» ليتولى العمليات اليومية. قبل خمسة وثلاثين عامًا، عندما كان «ويلسون» منهكًا من التفكير الطويل ليقرر ما إذا كان سيتولى التزامًا بنقل مكاتب بيلي غراهام إلى مبنى جديد، اتصل بغراهام وطلب منه نصيحته. قال بيلي: «أنا لا أتصل بك وأسألك عما يجب أن أقوله في عظاتي، «لا» تتصل بي بخصوص ما يجب عليك فعله بالمباني».

الدرس الخامس والخمسون: **اسأل مستشارًا مسنًا**

إن القدرة على الاستماع للآخرين عادةً ليست، هي أكبر نقاط قوة رائد الأعمال. إذا كنتم أكبر الرجال سنًّا في المتجر، وإذا كنتم الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون عندما يريدون أن يسمعوا عن «الأيام الخوالي»، فقد حان الوقت لتجدوا لأنفسكم مُجرِّبًا أكبر سنًّا.

عندما اشتريت شركة ماكاي إنفيلوب أول مرة، كنت في السادسة والعشرين من عمري. كان محاميَّ الذي استأجرته بعد أن طردت الشاب الذي طلب مني عدم شراء شركة المغلفات يبلغ من العمر ستين عامًا. وكان محاسبي يبلغ من العمر ثمان وخمسين عامًا، ويقول المصرفي إنه بعمر السبعين، لكنني أعتقد أنه كان أقرب إلى الثمانين. لم يكونوا يعرفون شيئًا عن عمل المغلفات، لكنهم لم يحتاجوا إلى ذلك. لقد سبق أن رأوا ما يكفي من مشاكل العمل في حياتهم حتى يتمكنوا من التعامل مع أي شيء يمكن تخيله دون معرفة مداخل ومخارج صناعتي.

على الرغم من أن كل ما حدث لي في السنوات الخمس الأولى من عملي كان جديدًا بالنسبة لي، فإنه لم يكن شيئًا جديدًا بالنسبة لهم. وحتى عندما لم أكن أطبق نصيحتهم -وغالبًا لم أكن أطبقها- كان لهم تأثير مهدئ ومطمئن. وهذا شيء يحتاج إليه كل رجل أعمال من وقت لآخر، مبتدئًا كان أم خبيرًا.

لقد تجاوزت السادسة والعشرين من عمري بقليل، واقتربتُ ليصبح وضعي وضع العجوز المجرب العتيق، لكن إذا كان عليَّ قول إنني تعلمت شيئًا من هؤلاء المجربين المسنين، فما تعلمته هو أنني لم أضطر إلى تحمّل العبء بالكامل بمفردي. هناك الكثير من المستشارين المؤهلين للمساعدة... إذا طلبنا واحدًا منهم فقط. جرّبوا ذلك في وقت ما. هل تفكّرون في إضافة خط إنتاج جديد؟ تفكرون في نقل مصنعكم؟ خائفون من الإضراب، لكن تشعرون في داخلكم أن عليكم فعل ذلك؟ تدخلون بعملية الاستحواذ؟ أنتم لستم أول شخص يضطّر لمواجهة هذه المشكلات. اسألوا مجربًا مسنًّا. قد تضطرون إلى الاستماع أكثر مما تتحدثون، لكن هذا لن يؤذيكم أيضًا.

❢ ❢

الدرس السادس والخمسون: **معرفة متى يجب ألا تبذل جهدًا كبيرًا في العمل لا تقل أهمية عن معرفة متى يجب أن تبذل مثل هذا الجهد**

قال «ستيفن ليوكوك»، الفكاهي الكندي: «أنا من أكبر المؤمنين بالحظ، وكلما عملت بجد أكثر، بتُّ محظوظًا أكثر».

لم يحصل «كيمونز ويلسون» مؤسس سلسلة فنادق هوليداي إن Holiday Inn على شهادة الدراسة الثانوية مطلقًا، لكنهم طلبوا منه العودة لإلقاء خطبة تسليم الشهادات إلى الطلبة في فصل التخرج في المدرسة التي كان يدرس فيها. قال: «أنا حقًّا لا أعرف لماذا أنا هنا. لم أحصل على شهادة، ولم أعمل سوى أنصاف أيام طوال حياتي. أعتقد أن نصيحتي لكم هي أن تفعلوا الشيء نفسه. اعملوا نصف يوم من كل يوم. ولا يهمّ أي نصف منهما... إما أول اثني عشر ساعة أو الاثني عشر ساعة الثانية».

الراحل «كيرت كارلسون» كان مؤسس شركات كارلسون التي تبلغ قيمتها عدة مليارات من الدولارات. وتضمّ الشركات اليوم فنادق راديسون Radisson من مجموعة كارلسون الدولية للضيافة ومطاعم تي جي آي فرايديز TGI Fridays، والتي لها فروع في خمسة وخمسين دولة، وتشمل استثماراته أيضًا إمبراطورية شركات متخصصة في سفر الأعمال والسفر الترفيهي بالإضافة إلى خدمات التسويق. كان كيرت صديقًا عزيزًا ومعلمًا لي. بدأ ببيع طوابع ممتازة من صندوق سيارته وانتهى به الأمر كمالك واحدة من أكبر ثروات البلاد، وكان آخر تقدير لقيمة ثروة كيرت الشخصية في لقاء أجرته مجلة فوربس قبل وفاته في عام 1999 هو 1.6 مليار دولار. كانت لكيرت فلسفة بسيطة جدًّا عن العمل. قال إن الأيام الخمسة الأولى من الأسبوع، من الإثنين إلى الجمعة، اعملوا على مواكبة المنافسين. أما في يومي السبت والأحد اسبقوهم.

بالنسبة لكثير من الناس، كان كارلسون مدمن عمل. بالطبع، لم يكن هو نفسه يظن ذلك؛ بالنسبة إليه، لم يكن العمل عملًا. من الواضح أنه لم يعمل من أجل المال فقط. كما قد تتخيلون، كان كيرت شابًّا رائعًا وأدرك بلا شك أن أي شخص لديه 10 ملايين دولار يمكن أن يكون سعيدًا تمامًا مثل شخص لديه 1.6 مليار دولار. بالنسبة لكيرت، فإن جني الـ 1.590 مليار دولار الإضافية كان أمرًا ممتعًا. حتى لعبُ الغولف كان يعتبره عملًا. (خمِّنوا في أي منهما كان كيرت أمهر).

لكنكم لستم بحاجة لأن تكونوا مدمني عمل لتكونوا ناجحين بشكل هائل.

يعلم كين بلانشارد، مؤلف مشارك في كتاب The One Minute Manager يعتبر عن ذلك بالشكل الصحيح. الأشخاص، «فائقو الأداء» هم الأفضل في تحمّل الأعباء. يمكنهم إطلاق دفعات هائلة من السرعة لمدة أسبوع أو أسبوعين أو ثلاثة أسابيع، عندما تكون هناك حاجة لها لبعض الأعمال المهمة بشكل خاص، ومن ثم يصبحون كسولين دون تأنيب ضمير بين فترات الأداء الفائق السرعة عندما تكون طبيعة العمل روتينية.

يستطيع فائقو الأداء التمييز بين الأداء الموجّه بالأهداف، أي العمل المنتج حقًا، ومجرد تدوير العجلات. هم أذكياء في تجنّب الأمر الأخير. ينتابهم ملل ريادة الأعمال التقليدي... ثم يبتعدون بالكامل لفترة من الوقت.

لذا، نعم، يجب أن تكونوا قادرين على العمل بجهد كبير، لكن لا، لا يتعيّن عليكم التعامل مع كل مهمة بأسلوب السرعة القصوى النموذجي «النوع أ». يمكن أن تسهم معرفة متى ينبغي تخفيف الضغط على دواسة البنزين بقدر كبير في أدائكم وعمركم، تمامًا مثل معرفة متى ينبغي زيادة الضغط على الدواسة.

كان كيرت كارلسون و كيمونز ويلسون صنفًا فريدًا وكأنهم سلالة خاصة. لم يتوقفوا أبدًا عن العمل. لكن من المحتمل أن يحسّن معظمنا أداءه إذا ما أخذنا فترات توقّف أكثر مما نفعل الآن.

لا أحصل على الكثير من الإجازات الحقيقية، وأتحرّر أيضًا من جو العمل كله من خلال المشاركة في أنشطة في المدينة تخرجني من روتين المكتب - أو على الأقل أخبر نفسي أنني تحرّرت من كل ذلك. لكن عندئذ، أنا من النوع الذي يمكن أن يكون سعيدًا بمبلغ 10 ملايين دولار مثل كيرت الذي تقدّر ثروته بـ 1.6 مليار دولار.

❢ ❢

الدرس السابع والخمسون: **امتلاك نسبة واحد بالمائة من شيء ما يفوق في أهميته إدارة نسبة مائة بالمائة من أي شيء آخر**

لدي اعتراف أحب أن أدلي به: لو أنني كتبت هذا الكتاب قبل خمسة وعشرين عامًا، لكان العنوان هنا يشير إلى العكس تمامًا، وهو من قبيل: **تعلموا غسيل الملابس قبل أن تقبلوا شركاء في السكن.**

إذا كان هناك أي صفة تميّز النوع المقاول (رائد الأعمال)، فهي التعصّب نصف المجنون للقيام بالأشياء بمفردهم، دون أن يدسَّ أي شخص أنفه في أعمالهم، ويطرح الأسئلة، أو يخبرهم بما يجب عليهم فعله. ليس هناك ما هو أصعب بالنسبة لرائد الأعمال من التخلي عن السيطرة الكاملة.

حسنًا، لقد تغيّر العالم. كل عمل تجاري، حتى إن كان عملًا بسيطًا من الأعمال الإنسانية كصناعة المغلفات، ذلك المنتج الذي لا يختلف عما كان عليه قبل مئة وخمسين عامًا، يصبح أكثر تعقيدًا بسبب إدخال مصنوعات دقيقة متطورة والتسويق وتقنيات التمويل.

يحتاج رائد الأعمال المعتمد على الخبرة، بغضّ النظر عن مدى موهبته أو بديهته، إلى مهارات مهنيّة لا يمكن أن يأمل في إتقانها بالاعتماد على نفسه. سيتعيّن عليه شراء تلك المهارات من أحد الأسواق؛ حيث أصبح البائعون أيضًا أكثر تطورًا فيما يتعلق بقيمة قدراتهم وكيفية تقاضي أجورهم لقاء هذه القدرات.

حان الوقت لحكاية تحذيرية أخرى.

لي صديق رائد أعمال يمتلك حصة كبيرة في فرعٍ من مشروع رياضي محترف. لقد كان مشروعه ناجحًا جدًّا، ويعود السبب في ذلك إلى حدٍّ كبير إلى أن رائد الأعمال هذا كانت لديه رؤية مستقبلية بأن يرى التلفزيون يعمل على ترقية سوقه من جمهور محلي صغير إلى جمهور واسع على مستوى البلاد، وأيضًا لأنه كان ذكيًّا بدرجة كافية لتوظيف أفضل رجل خبير بالتفاصيل العملية في الأعمال لإدارة الامتياز.

ذات يوم، جاء الرجل صاحب الخبرة العملية إلى الطابق العلوي وطلب عملًا فيه بعض الحركة والمكاسب. لم يطلب جزءًا كبيرًا بالتحديد. في الواقع، كانت حتى الـ 1 في المائة تكفي لتشعره بالأمان والهيبة، والحاجة إلى الشعور بأنه مالك وليس مجرد يد عاملة مأجورة.

لكن رائد الأعمال، الرجل الذي لديه رؤية تسويقية من مستوى عصر الفضاء، كانت لديه أيضًا اتجاهات من العصر الحجري في ما يخص إدارة شؤون العاملين. لقد رفض. غادر المدير.

لم يدرك رائد أعمالنا أن أي علاقة عمل بين طرفين، غير متعادلة، لن تكون مفيدة لأي منهما لأنها لن تدوم. على الرغم من أن الامتياز لم يسقط في هاوية من الأوقات الصعبة -حيث إن احتمال خسارة المال في تلك اللعبة شبه مستحيل- فقد كان واضحًا أن رائد الأعمال قد خسر لمسته.

تبيّن أن المدير التالي الذي استأجره كان متطلّبًا أكثر وسياسيًّا محنكًا أكثر في أمور الشركات. الآن يحاول رائد الأعمال أن يحافظ على نفسه من أن ترفض أعماله بالكامل.

أتساءل عما إذا كان يفكر مرة أخرى في هذا الاجتماع منذ سنوات، بأنه، لو كان مستعدًا فقط للتخلي عن 1 في المائة فقط من استثماره، لما كان عليه أبدًا أن يواجه احتمال خسارته هذا الاستثمار بالكامل.

في هذه الأيام، إذا كنتم تتوقّعون أن تحافظوا على أعمالكم التجارية، فستحتاجون إلى مهارات احترافية لإدارته، ومن المحتمل أن يكون الأشخاص الذين لديهم هذه المهارات مدركين لقيمتهم تمامًا كما تدركونها.

إنهم يتوقّعون حصة من العمل المثمر. سيتعيّن عليكم إعطاؤها لهم أو المخاطرة بفقدانهم، وربما خسارة شيء أكثر أهمية بكثير.

❢ ❢

الدرس الثامن والخمسون: **احفر البئر قبل أن تشعر بالعطش**

«سكوت ميتشل» هو مديرٌ ذو رؤية ومُخاطِرٌ محنَّك. عندما رأيت مدى نجاح سكوت في تشغيل وإدارة ماكاي إنفيلوب، لم أنتظر منه حتى يعبر القاعة ويطلب. لقد عرضت عليه حصة في الأعمال، وكانت أكبر بكثير من واحد في المائة. لقد حاول العديد من منافسيِّ الرئيسيين، منذ ذلك الحين، أن يأخذوه لكنه لم يرضى. إنّه أحد المالكين الآن.

هل كان يجب أن أنتظر حتى أُضطّر إلى تقديم العرض؟

افعلوا ذلك فقط إذا كنتم تظنون أن الشراء أذكى في الوقت الذي تتمكّنون فيه من رؤية قيمة جيدة في الشراء قبل وقت طويل من إدراك السوق لهذه القيمة.

❢ ❢

الدرس التاسع والخمسون: **عامل موظفيك كما تعامل زبائنك**

نقطة البداية في التكتيك الكلاسيكي لمندوب المبيعات هي في معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العميل من حيث تعلُّم الأسماء، وتتطور وصولًا إلى استخدام الأدوات مثل الملف ماكاي 66. والآن دعونا نرى كيف يمكن لرائد الأعمال توسيع هذا المفهوم. مرة أخرى، سوف أوضح ما أريد بقصة.

السياسي هو رائد الأعمال في شكله النهائي. إنه موجود هناك بمفرده، بدون هوية يكتسبها من الشركة التي يعمل بها للاختباء وراءها. كانت السياسة، على الأقل في فترة ما قبل فضيحة ووترغيت، هي آخر الأعمال التجارية التي اتسمت باستباحة الأرباح والمغامرات الجريئة دون وجود محظورات في القرن التاسع عشر، حيث قام المتنافسون بالتصارع صراع النّد للنّد إلى أن يفوز أحد الأطراف فوزًا ساحقًا، الفائز يأخذ كل شيء.

السياسي المحترف هو شخص يتقن كلًا من أدوات الإقناع وحيل السوق غير الخاضعة لقوانين. كل من يستطيع الوصول إلى القمة في السياسة يستطيع عادة النجاح في أي مكان.

قابلت «هوبرت همفري» لأول مرة عندما كنت قد تخرّجت للتوّ من الكلية. كنت قد أبليت الكتب بالدراسة لمدة أربع سنوات، لكنني أمضيت الكثير من الوقت في ضرب كرات الغولف أيضًا، وأصبحت لاعبًا جامعيًا مقبولًا. حاولت إقناع أبي بأن القدر قد أعطاني الإشارات للدخول في الدائرة الاحترافية.

وجاء ردّ والدي من خلال عقد سلسلة من الاجتماعات جمعتني بشخصيات كبيرة متنوعة ممن كان يعرفهم. أعتقد أن الفكرة كانت أن يتحدثوا معي لصرفي عن امتهان لعبة الغولف ومحاولة إقناعي بعمل شيء بنّاء. السبب الذي جعله يظن أن هذا الأسلوب سينجح، هو أنني كنت دائمًا النوع الذي يمجِّد الأبطال، وكان هؤلاء الناس جميعًا معروفين جيدًا، وهو النوع الذي كان والدي يكتب عنه يوميًا في الصحف.

كان همفري أول اسم في القائمة. دخلت إلى مكتبه، فخرج من كرسيه على طريقة همفري لتحيتي، وقال: «سمعت أنك لاعب غولف عظيم، هارفي، أنا أحسدك، أتمنى لو كان لدي تلك الموهبة. ماعليك سوى أن تستمر بها، وربما في يوم من الأيام»- أدار رأسه بسرعة باتجاه البيت الأبيض، حيث كان «آيك» لاعب الجولف يدخل الكرات في الحفر على البساط في المكتب البيضاوي - «ستصبح رئيسًا أيضًا». لقد دهشت. بدلًا من النصيحة المملّة حسنة النية، والتي جاءتني في النهاية

من شخص آخر في القائمة، ما حصلت عليه من همفري، كان من صديق يمدّ يده لي بغض النظر عما كان قراري.

عرف همفري أنني ما كنت لأصغي لكلمة قالها عما يجب عليَّ فعله في حياتي. كنت سأقرّر بنفسي، وبدلًا من أن ينظر إليَّ على أنني عمل روتيني يجب الانتهاء منه في أقرب وقت ممكن، أو كمادة في خطابان، رآني همفري على ما كنت عليه حقًا:عميل، أو ناخب مستقبلي قريب. لقد استخدم الدقائق القليلة التي قضيناها معًا لتحقيق أهدافه. لقد جعلني صديقه، وبالطبع أصبحت مؤيدًا لحملاته ومساهمًا فيها.

بوصفنا رواد أعمال، نودّ أن نعتقد أننا نتمتع ببعد النظر، لكننا نادرًا ما نكون بعيدي النظر مثل همفري. بدلًا من التفكير في موظفينا كعملاء نكتسبهم لتحقيق أهدافنا طويلة الأجل، فإننا نعدهم آلات، وقطع من الآلات تُستدعى لتنفيذ أهدافنا قصيرة الأجل. لا ينجح الأمر بهذه الطريقة. تحمّلوا ما تحمّله همفري حين فعل ما فعل. قوموا بواجباتكم. اكتشفوا ما يكفي عن الأشخاص الذين تعملون معهم حتى تتمكنوا من إظهار بعض الاهتمام الشخصي الحقيقي بهم. عبّروا عن هذا الاهتمام واجعلوهم أصدقاءكم. واحدًا واحدًا. نجاحكم على المدى الطويل يعتمد على أدائهم إلى حدٍّ أكبر مما قد تدركون، أنهم يقومون بالأداء عنكم ولكم، ولرضاكم، وليس فقط من أجل شيكات دفع الرواتب. إذا تمكنتم من جعلهم يعتقدون أن رضاكم يعني شيئًا ما، فمن خلال الاهتمام الشخصي بهم، ستكونون قد خطوتم خطوة كبيرة نحو ضمان نجاحكم على المدى الطويل.

يدرك السياسيون الناجحون أنهم يحقّقون مبيعاتهم الفردية من خلال أصوات الناخبين، واحدًا تلو الآخر، من خدمة صاحب الصوت الانتخابي والتواصل الشخصي، وليس بالجملة، من مواقفهم في القضايا. بمعنى آخر، كثيرًا ما يؤيد الناخب شخصًا لا يتفق معه، لكن لا يؤيد شخصًا لا يحبه. تسير الأمور بنفس الطريقة في مجال الأعمال.

ذات مرة، أجرى صديق صحفي غير معروف مقابلة مع «جينو بولوتشي»، رجل الأعمال الذي بنى ثم قام ببيع استثمارين كبيرين في مجال الطعام والسعر المعلن كان مئة مليون دولار. جرت المقابلة في برد الشتاء في جناح فندق فخم وكان بولوتشي محاطًا بمساعديه. عندما انتهوا، نهض بولوتشي، وذهب إلى خزانة الملابس، وأخرج معطف الصحفي، ثم وقف الجميع حولهم، بينما عمل بولوتشي جاهدًا وهو المليونير الذي يبلغ طوله خمسة أقدام، وخمس بوصات، لأن يلبس الصحفي الفقير معطفه من ماركة سيرز روبوك. مجرد حركة صغيرة، لكن بالنسبة إلى هذا الصحفي، عرّف بولوتشي عن نفسه بهذه اللفتة المهذبة.

قال الصحفي: «لقد كنت آكل بيتزا رولز من مطعم جينو على مدار السنوات العشر الماضية، حتى بعد أن باع جينو الشركة. كنت أتمنى لو أنني استسغتها أكثر قليلًا».

في عام 1990، تابع جينو تأسيس شركة تدعى لويجينو Luigino في مدينة دولوث Duluth. هذه الشركة الخاصة المربحة لديها مبيعات بقيمة نصف مليار دولار. في يوليو 2004، في عيد ميلاده السادس والثمانين، أعلن جينو أنه سيسلّم مقاليد هذه الشركة إلى فريق إدارته. عندما سألته صحيفة دولوث نيوز تريبيون Duluth News Tribune عما إذا كان هذا يعني أنه سيتقاعد، رد لوجينو قائلًا: «أوه، بالطبع لا... ما دمتُ على قيد الحياة عليَّ أن أفعل شيئًا ما». عُيِّن رون بوبار رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة. كيف سيكمل لوجينو على الحياة وهو في الظل؟ سيكون مفيدًا - تمامًا مثلما كان مفيدًا مع ذلك الصحفي غير المعروف. ونقل عن جينو قوله عن «رون بوبار»: «سوف يقوم بالإدارة بدعم كامل مني، وسأكون قادرًا على تكريس المزيد من الوقت للإشراف على إدارة مؤسسات بولوتشي Paulucci Enterprise الأخرى».

❢ ❢

الدرس الستون: **كيف تصبح مطرودًا**

يتذكّر متابعو لعبة البيسبول أن المالك جورج شتاينبرينر قام بطرد بيلي مارتين خمس مرات كمدير لفريق نيويورك يانكيز New York Yankees. بعد واحد من أقسى هذه الأحداث، استأجر شتاينبرينر «يوغي بيرا» ليحل محل «مارتن». يروي أحد المؤرخين الأكثر ابتكارًا في هذه الرياضة قصة أن بيرا كان يتجول في المكتب في مكتب المدير عندما وجد مغلفين تركهما مارتن. كتب على الأول «1» وعلى الآخر «2». كان كلا المغلفين مغلقًا ومعنونًا بعبارة «إلى خَلَفي»، وتحت ذلك عبارة: «افتح فقط في حالة الطوارئ». وضعهما بيرا مرة أخرى في الدُرج.

بدأ بيرا بسجل جيّد للغاية من الفوز والخسارة. وفجأة أصبحت الطريق وعرة، فقد خسر «يانكيز» بعض المباريات، فسلك شتاينبرينر درب الحرب، وهرع بيرا إلى المكتب وفتح المغلف رقم 1. كانت بداخله ورقة واحدة. وكان مكتوبًا فيها: «أنا المسؤول وبإمكانك إلقاء اللوم بأكمله على عاتقي».

رائع! هذا بالضبط ما فعله بيرا. عاد الفريق إلى قائمة أسماء الفائزين وانزاح شتاينبرينر عن طريقه. بعد أربعة أسابيع، وبعد سلسلة أخرى من الخسارات. ذهب شتاينبرينر هائجًا. ركض بيرا إلى المكتب وفتح المغلف رقم 2. كان مكتوبًا فيه: «قم بإعداد مغلفين».

أنَّ ألم فقدان أحد أفراد الأسرة يسبق ألم فقدان الوظيفة بدرجة واحدة كأكثر تجربة مؤلمة يواجهها الكثير منا في حياته، لكن إذا كنتم أحد أولئك الذين عملوا مع شخص يستحيل إرضاؤه أو كان موجودًا في أحد الشركات ذات القيمة السوقية المرتفعة، فيجب أن تجهّزوا مغلفين كل يوم: مغلف «أنا باق» و«أنا سأترك العمل».

يمسك الناجون بمغلف «أنا سأترك العمل» وكأنه سلاح، فينظفونه ويزيتونه ويبقونه جاهزًا للإطلاق عندما يتعثر هذا الطريق. إنهم لا يشعرون بالذعر إذا جرى فصلهم من العمل، إنهم يستخدمون مناسبة طردهم لاستخلاص أكبر قدر ممكن من التنازلات من أصحاب العمل. يشعر أرباب العمل دائمًا بالذنب نوعًا ما تجاه التخلي عن الموظف حتى لو كان أقل الموظفين كفاءة. يبني الناجون شبكات موسعة ضمن صناعتهم ومجتمعهم للحصول على منصب جديد قبل وقت طويل من سقوط الفأس.

كونوا صادقين مع أنفسكم. ربما يمكنكم معرفة ما إذا كنتم على وشك أن تُطردوا. إذا كنتم كذلك، فاستبِقوا الأمر. قد يكون طردكم أفضل شيء يحدث لكم على الإطلاق. لم يكن يبدو كذلك في ذلك

الوقت. عندما تم تنصيب تشرشل كرئيس للوزراء بعد أن قاد بريطانيا العظمى في أحلك ساعات تاريخها، حاولت زوجته أن تريحه عندما أخبرته بأنَّ هذا الأمر هو «نعمة متخفية». قال تشرشل: «إذا كان الأمر كذلك، فإنها متخفية بشكل فعال للغاية». لكن كانت السيدة تشرشل محقة. ففي نهاية المطاف، انظروا ما حدث «لرونالد ريغان» بعد أن سرحته شركة وارنر براذرز. أو «لي إياكوكا» بعد أن طرده هنري فورد.

❣ ❣

الدرس الحادي والستون: **لن تستطيع حل مشكلة ما لم تعترف بأنك تواجه مشكلة**

استخدمت منظمة معالجة مدمني الكحول «ألكوهوليكس أنونيموس» Alcoholics Anonymous هذا المبدأ كنقطة انطلاق لهداية آلاف وآلاف الأرواح الضالَّة. لا تنجح محاولات استعادة آلاف آخرين لأن التغيّير صعب جدًّا.

لقد دمّر العناد المطلق الحدود الدنيا المقبولة أكثر بكثير مما دمرته التقنيات الجديدة. كان هناك الكثير من العبارات الساخطة الرديئة في شركة كوكا كولا لتخليها عن وصفتها الأصلية ومثلها كانت العبارات في شركة سيارات فوردعندما رفعت الستار عن سيارة إدسل Edsel. كان الفرق هو أن فورد قررت أنها ستثبت للسوق أنه كان مخطئًا وتمسكت بخطئها لفترة طويلة جدًّا. أدركت شركة كوكا كولا في وقت مبكر أنه في حين كان الإذلال لا مفر منه، فليس من الضروري أن تكون هناك خسائر فظيعة. لقد قلّصت خسائرها، وكلّفها خطؤها أقلّ بكثير مما كلّف العناد والكبرياء الفارغ شركة فورد.

قضت شركة كامبل Cammpbell سنوات في تطوير عرض جديد في ما يسمى فئة «الغذاء الوظيفي». كانت تدعى «المطبخ الذكي»، وتصفها مستشارة التسويق سانجيتا جوشي بأنها «خط أغذية مجمدة من شأنه مساعدة الأمريكيين الأكبر سنًّا» الذين يحتاجون إلى تعديل وجباتهم الغذائية. حصلت تلك الفئة على تأييد كبير و«موافقات عظيمة من جمعية الأخوية الطبية؛ وأجروا العديد من التجارب ... وعلى الرغم من ذلك فشلت لسوء مذاقها». تصرّفت كامبل بسرعة وأعادت تجميع صفوفها.

لا يجب أن تُسحب المنتجات في هذه الأيام من الأسواق في الوقت المناسب فقط. في بعض الأحيان يجب أن يتمّ ذلك في اللحظة والتَّو. كان بيل غيتس يوضح أثناء تقديم برنامج Windows ويندوز 98 بنسخة مُحسَّنةٍ أمام عدد كبير من الصحفيين وكاميرات التلفزيون في بث حي. وبينما كان العرض يصدح بمزايا البرنامج، انهار نظام التشغيل ويندوز أمام... يا إلهي......وغيتس! ظهرت على الشاشة عبارة «شاشة الموت الزرقاء» سيئة السمعة ورسالة الخطأ البيضاء. تدخّل بيل حاضر البديهة دائمًا في غضون نانو ثانية: وأوضح: «لا بد أن هذا هو سبب عدم قيامنا بالبدء بإرسال شحنات برنامج ويندوز 98 إلى السوق بعد».

شيء واحد يتعلمه المتداولون في سوق الأسهم والسلع في وقت مبكر هو أنهم لا يَمنحون ميداليات للشجاعة في سوق المال. هناك مكافأة واحدة فقط يقدمها السوق: هي المال.

إذا كنتم لا تجنون المال، فسارعوا للخروج من هذا السوق.

الدرس الثاني والستون: إذا كان بوسعك تخليص نفسك من المشكلة بواسطة المال، لا توجد مشكلة

في مواجهة نتائج خطأ فادح، سيتوقف الكثير من الناس ولا يتابعون السير في مساراتهم، فهم مستنزفون عاطفيًّا جدًّا بحيث لا يرون أن أي مشكلة يمكن حلها باستخدام دفتر شيكات لا تمثّل مشكلة بالفعل، إنها مجرد نفقة. بمجرد تحديد الخطأ، يكون ما ضاع قد ضاع. لا تتجمدوا. إذا كنتم تستطيعون شراء طريقكم للعودة مرة أخرى إلى المسار الصحيح، فافعلوا ذلك. بسرعة.

لن تكون المشكلة مشكلة بعد ذلك، إنها مجرد تفاوض حول تكلفة الحل. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك.

1. يقرر «بَد غرانت»، مدرب مينيسوتا فايكينجز، الخروج قبل أن يحترق. يثبت خليفته أنه أضعف أداءً من أن يكون ناجحًا، ويهدد أربعة آلاف من أصحاب تذاكر الموسم بأنهم سيلغون تذاكرهم. الحل: اشتروا طريقكم للخروج. إذا كانوا يريدون غرانت، اجلبوا لهم غرانت. كان الرجل الذي وصل بهذا الفريق إلى أربعة سوبر بول مترددًا من أجل العودة؛ لذلك تقدم الإدارة هذا العرض الشهير، العرض الذي لا يمكنكم رفضه. يعود غرانت، وتتوقف حالات الإلغاء. كلّفهم غرانت الكثير، لكنه تركَ قرحة مفتوحة دون علاج من شأنها أن تكلفهم أكثر بكثير.

2. عميل رئيسي غاضب لأن مصنعكم تأخر عن موعد التسليم. الحل: اشتروا طريقكم للخروج. أخبروه أنكم لن تتقاضوا رسومًا على الشحنة، حتى لو كان ذلك يعني أنه يتعيّن عليك تسليم ما قيمته خمسة آلاف دولار أو عشرة آلاف دولار أو ألفان وخمسمائة دولار ثمن بضائع. سوف تحافظون على ذلك العميل إلى الأبد وتحافظون على سمعة شركتكم. بالتأكيد، يمكن أن يكلّف هذا مبلغًا كبيرًا من المال، لكن أيهما أرخص: ابتلاع الخسارة، أو محاولة إضافة عميل رئيسي جديد إلى قائمة العملاء وترك عميل كان سابقًا عميلًا رئيسيًّا لينشر السم في جميع أنحاء المدينة؟

3. كنت مع أحد أفضل عملائي في لايك بلاسيد في دورة الألعاب الأولمبية الشتوية لعام 1980 لمشاهدة نهائيات الهوكي بين الاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة، والذي أصبح الحدث الرئيسي في ذلك العام. قيل لي إننا حصلنا على مقاعد جيدة - لقد دفعت ثروة لقائها - لكن عندما وصلنا إليها، كنا وراء عائق وكاد رأسي ينفجر من شدة التفكير. كان العميل غير سعيد؛ وشعرت أنا بالحرج. على الرغم من أن ذلك لم يكن خطأي، فهل تركته يجلس هناك وهو يجترُّ انزعاجه من الوقت البائس الذي كان يقضيه بصحبتي؟ لا. الحل هو: بن فرانكلين (الدولارات) هي المنقذ. ذهبت إلى الطابق

الرئيسي، ورأيت طفلين في المدرسة الثانوية، وسألتهما عما إذا كانا مهتمين بتبديل المقاعد مقابل 100 دولار. ظنوا أنني مجنون، وابتسمت، وقلت نعم، وكانوا سعداء. كنت سعيدًا، عميلي كان سعيدًا. وفازت الولايات المتحدة بالمباراة.

❢ ❢

الدرس الثالث والستون: «لم يسبق لي رؤية موجز سيرة دراسية ومهنية سيئ» جون واي. براون

يجب أن يُرسَم وشم بكلمات تلك الملحوظة الجافة التي قالها الحاكم السابق لولاية كنتاكي، على جبين كل مدير. الجميع ناجح على الورق. لكن الاختلافات تكمن في الجوهر. من كان سيوظف بائع الملابس الرجالية الفاشل «هاري س. ترومان» بناءً على سيرته الذاتية الورقية، أو سيختار خريج كلية يوريكا البالغ من العمر 73 عامًا «رونالد ريغان» ويفضّله على «والتر مونديل»، وهو محام مرموق ذو سمعة طيبة، بعد مقارنة أوراق اعتمادهما وثبوتياتهما؟ إن توظيف الأشخاص المناسبين هو أعظم موهبة يمكن أن يتمتّع بها المدير؛ لأن الأشخاص الجيدين يقومون بعمل جيد والأشخاص الرديئين يقومون بعمل رديء. لهذا السبب أمضى ألفريد سلون، المدير الذي صنع شركة جنرال موتورز، الكثير من الوقت في توظيف الناس حتى في المناصب التي كانت تبدو روتينية. لهذا السبب في شركة لاثام أند واتكنزLatham & Watkins المرموقة - كما كتب مستشار الأعمال ديفيد مايستر يخضع جميع المرشحين إلى خمسة وعشرين إلى ثلاثين مقابلة، مقارنةً بقاعدة في مهنة المحاماة توجب ما يقرب من خمسة إلى عشرة مقابلات». وتعد لاثام أند واتكينز في الدوائر المعرفية واحدة من أفضل شركات المحاماة في أمريكا. أنا أحاول أن أطور الموضوع خطوة إلى الأمام. أنا لا أشارك في عملية التوظيف فقط لاكتساب أشخاص جدد جيدين، لكن أيضًا لتذكير الأشخاص الموجودين معنا بالفعل حول ما هو مهم في ماكاي إنفيلوب.

كل بضع سنوات، علينا توظيف موظف استقبال/عامل محول مكالمات هاتفية جديد. عادةً تكون هذه مهمة تُنفَّذ بشكل روتيني بواسطة إدارة شؤون الموظفين في الشركة، وليس بواسطة رئيس القسم. لكن ليس في متجري. فأنا أقوم بهذه المهمة بنفسي. وأنا أعدُّها أكبر صفقة منذ البحث عن بديل لجوني كارسون. (حصل جاي لينو على تلك الوظيفة قبل ثلاثة عشر عامًا). يطلب من الموظفين تقديم مرشحين ويتم تذكيرهم أنه بالنسبة لتسعة وتسعين من كل مائة شخص ممن يتواصلون مع ماكاي إنفيلوب الانطباع الأول المهم عن الشركة يأتي من موظف الاستقبال/عامل تحويل مكالمات الهاتف.

إلى أن يحين الوقت الذي نعثر فيه على الشخص المناسب، يكون كل شخص في المكان جزءًا من البرنامج ويدرك تمامًا أن المجاملة والاهتمام بالتفاصيل يمثّلان اهتمامات حرجة في ماكاي إنفيلوب، وأنك تتمتّع بشخصية مميزة إذا طُلِب منك العمل هنا. نحن لسنا بصدد ملء الشواغر. نحن نبحث عن الناس القادرين المهتمين ذوي الضمير الحي.

كنتيجة لذلك، عندما تتصلون بـماكاي إنفيلوب، يتم الرد على مكالمتكم بعد ثلاث رنات فقط؛ تسمعون صوتًا مرحًا، صوتًا فيه ابتسامة، وإذا كنتم قد اتصلتم بنا أكثر من مرة، فمن المحتمل أن يتعرف موظف الاستقبال على صوتكم ويرحب بكم باسمكم قبل أن تتاح لكم فرصة التعريف عن أنفسكم.

في الآونة الأخيرة، قمنا بوضع إعلان عن مندوب مبيعات واستلمنا مئة وخمس وثلاثون سيرة ذاتية. فُحِص ثلاثون شخصًا من خلال المقابلات الأولية، وأجريت مقابلات مع المتسابقين الثمانية في المرحلة النهائية، ورفضتهم جميعهم. لقد عدنا إلى المربع رقم واحد مرة أخرى.

قد تستغرق عمليات البحث في شركتنا من ثلاثين يومًا إلى عامين. لقد وُجه إليَّ هذا السؤال: «لكن كيف يمكن أن يكون ذلك؟ كيف يمكنكم أن تنتظروا مع وجود مواقع شاغرة لفترة طويلة؟». أولًا، نخطّط لاحتياجاتنا حتى لا ننحشر في الزاوية عندما يغادر أي شخص. ثانيًا، لقد عملت وما أزال في مجال الأعمال لأكثر من أربعين عامًا وكنت فيها «أفتح باب التوظيف» لمدة اثنين وخمسين أسبوعًا في السنة ولعدة سنوات. عندما يدخل أي شخص جديد حقًا من باب شركتي، فإنه يحصل على وظيفة - حتى لو لم يكن لدينا مكان شاغر له. هذا يعطينا مزيّة وجود النسق الثاني من الرديفين. ثالثًا، عملية الاختيار التي نعتمدها صارمة إلى درجة أن معدل احتفاظنا بموظفينا لفترات طويلة يتجاوز 80 في المائة. إن الحصول على وظيفة لدى ماكاي إنفيلوب يشبه الترقية التي يحصل عليها الجندي الذي خاض معركة. إنه يولِّد فخرًا للعامل الداخل الجديد وللقوة العاملة بأكملها - والذين يرون أدلة حقيقية على أن الإدارة تقوم بعملها.

إذا كنتم تريدون فهم أساسيات التوظيف، فارجعوا إلى أساسيات البيع والشراء. أنتم، أصحاب العمل، تشترون والمرشح/أو المرشحة يبيع. السيرة الذاتية، المقابلة، خطابات التوصية، إعادة الاختبار - كلها أدوات بيع. ضعوا أنفسكم مكان المرشح: هل تتوقّعون أن تكون البدلة التي يرتديها هي أفضل ملابسه أو أنها مساهمة من جمعية جيش الخلاص الخيرية؟ هل سيخبركم المعرِّفين الذين يمكنكم سؤالهم عن ماري التي اختارتهم بعناية بأنها عبقريَّة أم غبية؟ ماذا تتوقعون من رسالة التعريف والتوصية أن تقول: «آمل أن تتمكن شركتكم من الاستفادة بشيء من جاك لأننا - الله وحده يعلم - بالتأكيد بأننا لم نتمكن من الاستفادة منه!»؟

هل يجب أن تشعروا بالإهانة أو عدم الثقة لأن المرشح يضغط عليكم لتقبلوه؟ لا ترضخوا ولو مقابل حياتكم! قد تكون مهارات البيع بالضبط هو ما تبحثون عنه. لكن هناك فرق كبير بين الإعجاب بالإعلان التلفزيوني المنتج بشكل جميل وتصديق ما يقوله. عندما تقوم بالتوظيف، فمهمتك أن تكون مهندس جودة المنتج الذي يختبره ويختم عليه بالموافقة. قد تتذكّرون تلك النكتة القديمة لإعلان تلفزيوني لملابس الرجال الداخلية من ماركة هانسHanes. يقوم مسؤول ضبط الجودة الذي لا يكلِّ

بجذب وشدِّ المطاط إلى أقصى الحدود - المفتش رقم 12: «لا يمكن أن يحملوا اسم «هانس» حتى أقول إنهم هانس».

لن أخوض في تقنيات إجراء مقابلة مع أحد المرشحين. قد كُتب الكثير عن ذلك من قبل المتخصصين في أماكن أخرى. في ماكاي إنفيلوب لدينا عملية توظيف تتألف من عشر خطوات أعتقد أنها فريدة ومفيدة. بالتأكيد، نحن لا نستخدم الخطوات العشر كلها لكل وظيفة جديدة، لكننا نستخدمها كثيرًا. إذا بدا الأمر بطيئًا ومؤلمًا مثل الطريقة الصينية للتعذيب بالماء، فتخيلوا ألمكم في الطرف الآخر إذا كان عليكم طرد شخص قمتم بتعيينه عن طريق الخطأ. إذن لا يبدو الاستثمار سيئًا للغاية.

1. يُدعى المرشح إلى مقابلة. لا يوجد شيء استثنائي هنا، باستثناء أن موظفنا الذي يجري المقابلة من قسم شؤون العاملين هو حارس بوابة ماهر، نبيه بما يكفي لمعرفة ما الذي تبحث عنه الإدارة وأمين بدرجة كافية حتى لا تقوم تلقائيًا باستبعاد المرشحين المخيفين أو غير العاديين.

2. يُدعى المرشح مرة أخرى لستة أو ثمانية مقابلات متابعة مع أعضاء من إدارتنا. مرة أخرى ليس هناك شيء غير عادي، إلا أن الذين يجرون المقابلات يناقشون النتائج التي توصلوا إليها ويجب عليهم تقديم توصية محددة بشأن التوظيف/الرفض مع أسباب ذلك. (إنه تدريب رائع).

3. أتحدّث معهم لمدة ثلاثين دقيقة، أو بالأحرى يتحدثون معي لمدة ثلاثين دقيقة. لا أستطيع أن أخبركم عن عدد مقابلات الوظائف التي تجري ويتحدث فيها المدير التنفيذي بعشوائية عن كيفية قيامه ببناء الشركة أو آرائه كرجل دولة في الصناعة بينما يحصل المرشح على النقاط بناء على تعاطفه عندما يهز رأسه بالموافقة على قصص المدير التنفيذي.

4. أتحدّث معهم على الهاتف لمدة ثلاثين دقيقة. ما حجم نشاطكم التجاري داخل المنظمة وخارجها الذي يتم تداوله هذه الأيام عبر الهاتف؟ هل يمكن للشخص أن يخطّط، وأن يقنع, وأن يتواصل بشكل واضح على الهاتف؟ الآن هو الوقت المناسب لمعرفة ما إذا كنتم ستوظفون متحدثًا رائعًا مثل «أوبرا وينفري» أو جهاز مجيب آلي للمكالمات.

5. أتصلُ ببعض المصادر الخارجية. تحقّقوا من وضع المرشح في هذه الصناعة. من يعرف أو يجب أن يعرف عن هذا الشخص؟ اتصلوا بالأشخاص الذين تثقون بهم والذين لديهم خبرة بأوضاع وشخصيات الآخرين.

6. أقوم بمقابلة المرشَّحين في موقعهم في منزلهم مع زوجاتهم وأطفالهم. أريد أن أرى قيم المرشح الشخصية في العمل في الوضع الأكثر كشفًا لها. هو أيضًا اختبار رائع للنزاهة. هل تتطابق حياة المرشَّح في المنزل مع الوصف في المقابلة؟

7. أنا أتعامل اجتماعيًّا مع المرشح في بيئة مختلفة. هل المرشح هاو للموسيقى الكلاسيكية أو خبير بالأفلام؟ بعد ذلك ننطلق نحو حفلة موسيقى كلاسيكية أو إلى مسرح السينما مع المرشح والزوج أو الزوجة. كيف يتصرّف هذا الشخص في موقع اجتماعي؟ هذا الأمر مهم بشكل خاص للبائعين؛ لأن هذا تمامًا هو الوضع الذي يحتاجون فيه لأن يكونوا أكثر مهارة وإقناعًا.

8. يرى المرشح اثنين أو ثلاثة من زملائي في شركات أخرى لا تتنافس معي في مدينتي. تكون الزيارات قصيرة. كيف يمكنني أن أجعل أصدقائي المهنيين يخصصون الوقت لذلك؟ بالطبع، أنا أبادلهم المهمة فاستعرض مرشحيهم النهائيين.

9. رحلة إلى معلم المهنة. لكل مدينة معلم في المهنة - مراقب رئيسي، وكيل شراء رئيسي، سكرتير تنفيذي رئيسي. المرشح الناجح يجب أن ينجح بعد عرضه على حشد من معلمي المهنة. لي رأي بالنسبة لمعرفة معلمي المهنة شخصيًا. (بالمناسبة، تكون ملحوظاتهم على الأغلب طريقة رائعة للعثور على المرشحين في المقام الأول.)

10. رحلة إلى المستشار. كثيرًا ما يكون تحليل عالم النفس الصناعي مفيدًا لكنه غير ملزم أبدًا. يكون ذلك مفيدًا عادة في معالجة نقاط القوة أو الضعف لدى شخص ما بعد توظيفه.

هذه هي الخطوات العشر للتوظيف الناجح (معسكر ماكاي للتدريب الأساسي للانتقاء الطبيعي). بالمناسبة، أنا لا أتصل أبدًا بالأشخاص الذين يعطيني المرشحون أرقامهم. في منتصف المقابلة، أطلب دائمًا اسم معلم أو موجّه مؤثِّر يعرف نقاط قوة وضعف المرشح بشكل وثيق. إنه لأمر مفاجئ أن نرى كم مرة يختلف هذا الاسم عن تلك الاسماء الموجودة في السيرة الذاتية.

أتمنى لكم صيدًا سعيدًا! وتذكّروا، لا تشتروا بضاعة قبل أن تكونوا متأكدين أنكم ستكونون سعداء بوجودها في مكاتبكم لبعض الوقت.

❢ ❢

الدرس الرابع والستون: **الاختبار الحاسم للتوظيف**

اسألوا أنفسكم، كيف سيكون شعوركم إذا كان هذا الشخص نفسه يعمل لدى منافسيكم بدلًا من أن يعمل لصالحكم؟

❣ ❣

الدرس الخامس والستون: **إذا كنت ترغب في أن تكون بابا نويل، فالأفضل أن تكون زلّاجتك قادرة على جرّ العربة المقطورة**

عندما بدأت العمل في عام 1960، اعتقدت أنها ستكون لفتة لطيفة إذا قدمت لموظفيَّ مكافأة صغيرة لعيد الميلاد. كان المال غير وارد؛ لذلك أهديت كل واحد منهم ديكًا روميًا لعيد الميلاد. في السنة الأولى أعطيت اثنى عشر ديكًا. في السنة الثانية خمس وثلاثون. ثم خمسين، ثم خم وسبعين ديكًا، والآن تجاوز العدد خمسمائة وخمسين ديكًا روميًا... وليس هناك أي مجال لأقلع عن هذه العادة دون حدوث ثورة من صنع يدي. ليس هناك ما يعيب في السخاء، لكن احذروا من اللفتات العفوية إلا إذا كنتم تتذكّرون أن لدى هذه اللفتات ربما تصبح «تقاليد» دائمة.

❢ ❢

الدرس السادس والستون: **ما هي أفضل طريقة لتوفير الوقت؟**

اقضوا المزيد من الوقت في إدارة أوقاتكم. أنتم في وضع جيد لتوفير الوقت بقدر ما هو الوضع جيد لأغنى وأقوى منافسيكم. على مدى العمر، لا يمكن أن تصدقوا كم من الوقت يمكنكم توفيره، والمزايا التي يمكنكم تحقيقها وأنتم جالسون في سياراتكم. مثال:

1. استخدموا هاتفًا خلويًا... لكن قوموا بذلك مع احترام القواعد المنشورة، وإلا فسيشعر بعض الناس المهمين بالغربة. إذا كنتم تتصلون من سياراتكم، فاستخدموا هاتف السيارة. ابحثوا في إمكانية استخدام الأدوات الذكية مثل أجهزة بلاك بيري التي يمكن أن تمنحكم سيطرة كاملة على عمليات وقوائم البريد الإلكتروني والهاتف.

2. قوموا دائمًا بالاتصال هاتفيًا قبل القيام بزيارة لعميل أو عميل محتمل. وتأكدوا من أن معكم أرقام هواتف العميل الأرضية والمحمولة، وكذلك عنوان بريده الإلكتروني.

3. اركنوا سيارتكم دائمًا بوضعية التأهّب للذهاب.

4. استخدموا مشغّل الأقراص المدمجة في السيارة للاستماع إلى الأشياء التي تعلّمكم شيئًا، بدلًا من ضبطها على الثرثرة المعتادة في الراديو.

5. لا تسافروا أبدًا دون وجود المساعد الرقمي الشخصي أو وحدة الإملاء المحمولة في الجيب حتى تتمكنوا من «كتابة ملحوظات لأنفسكم» أثناء القيادة.

أضيفوا عددًا من أدوات توفير الوقت غير الخاصة بالسيارة إلى تلك القائمة:

6. احتفظوا بهذا المساعد الرقمي الشخصي أو المسجل في جيب معطفكم أو بجانب سريركم. لقد تضاعفت الآن الساعات التي يمكنكم الاستفادة منها قبل منافسيكم.

7. خطّطوا لما ستقرؤونه قراءة إلكترونية بشكل يومي. احصلوا على جميع المنشورات المهمة مبوبة كمراجع فورية. تقليب صفحات الجرائد «الورقية» أصبح ترفًا من الماضي. إذا كان من المحتمل أن تنتظروا في غرفة فندق أو منطقة استقبال، تعرَّفوا بالضبط على عنوان الويب أو ملف الكمبيوتر المحمول الذي ستنتقلون لقراءته في الخطوة التالية.

8. لا تذهبوا إلى البنك أو آلة الصراف الآلي على زاوية الشارع خلال ساعة الغداء يوم الجمعة.

9. لا تشربوا القهوة أبدًا مع مندوب مبيعات آخر، فقط مع العملاء. (تأكدوا من معرفة أي نوع من القهوة بالحليب يعشقون).

10. فقط من أجل الفائدة الكبيرة -لمدة أسبوع كامل- قوموا بتبديل خطة قراءتكم. احذفوا من خطة قراءتكم ما يتعلّق بالرياضة، أو كمية الثرثرة واقرأوا الصحف المحلية لكبار عملائكم... أو المنشورات التجارية لعملائكم أو مورديكم الرئيسيين بحيث يمكنكم معرفة ما الذي يقلقهم. من خلال جوجل، يمكنكم الوصول إلى أربعة آلاف وخمسمائة من مصادر الأخبار التي تُحدَّث باستمرار.

❢ ❢

الدرس السابع والستون: **لا تكنْ مجنونًا، ولا تردّ الصاع بالصاع**

مثل أي شخص آخر، تزايد عدد أعدائي على مدار العمر. لا شيء أخجل منه. سامح أعداءك هي نصيحة يشقّ على الكثيرين منا اتبّاعها. ففي النهاية، إذا أساء إلينا شخص ما، فإننا نميل إلى الرغبة بالانتقام منه. قد نحمل ضغائننا لسنوات عديدة.

وبالطبع، هذا يمنعنا بالكامل أن نكون منتجين. في إحدى المرات، قمت بطرد موظف ودخل هو بعدها في منافسة معي، وبدأ باستخدام ما شعرت بأنه كان أساليب عمل غير عادلة. إن الطاقة النفسية السلبية والمرارة المتراكمة التي دخلت في أفكاري بشأن الانتقام استنزفتني طوال وقت كبير من فترة خمس سنوات.

لقد كان الأمر أكثر من مجرد مضيعة للوقت؛ لأنني كنت أشعر بالمرارة والرغبة العارمة بالانتقام كلّما فكرت في الأمر، وتدفقت تلك المواقف إلى كل شيء ألمسه؛ نتيجة لذلك خسرت أكثر مما خسره عدوي.

إذا لم تستطيعوا العمل بأفضل نصيحة وتسامحوا أعدائكم، فعليكم أن تأخذوا بثاني أفضل نصيحة وتنسوهم. الطريقة الوحيدة لتحقيق الانتقام الحقيقي هي عدم السماح لأعدائكم بالتسبّب في تدمير أنفسكم.

❢ ❢

الدرس الثامن والستون: **اعرف عدوك**

إنّ معرفة منافسيكم لا تقلّ أهمية عن معرفة عملائكم.

اسمحوا لي أن أوضح هذه النقطة من خلال طرح قصة قصيرة من المؤامرات الكبيرة وصراع الأسلحة من سجلات لعبة المغلفات.

أعرف صناعيًا لديه منافس رئيسي لديه منشأة أكبر وأحدث، وتقع مباشرة في الجهة المقابلة لمصنعه في الشارع. إنهما شركتان جيدتان، وعانى صديقي لسنوات من الانزعاج بسبب حقيقة أن منافسه كان المورِّد الوحيد لإحدى الشركات المدرجة في قائمة فورتشن 500/بورصة نيويورك في المنطقة. على الرغم من أنه كان دائمًا على استعداد لقبول الفرضية القائلة بأنه ما من حساب مغلق في وجه أحد إلى الأبد، فإنه لم يستطع إزاحة المنافس والحصول على هذا العميل المحتمل. لقد حاول أن يستخدم كل الخدع القياسية، ولم يحصل على أية نتيجة،

ثم قرّر تجربة مقاربة مختلفة، وبدلًا من التركيز على العميل، ركّز على منافسيه. هل كانت لديهم نقاط ضعف لعبت لصالحه وأصبحت نقاط قوته؟

اتضح أنهم كانت لديهم نقطة الضعف تلك. كان العميل المحتمل قد وسّع عملياته في الجنوب، عندما قام بتحليل شخصية المنافس، تبيَّن له أن أقرب مصنع له كان في نيويورك. كان لديه مصنع في مدينة بيرمينغهام، بولاية ألاباما. هل استخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية؟ يمكنكم المراهنة بمغلفكم الأخير رقم 10 أنه قام بذلك. كان من الواضح أن منافسه لا يستطيع أن يضاهيه في السعر أو الخدمة في تلك المنطقة بالذات.

في المرة التالية التي دخل فيها أحد ممثلي صديقي إلى مكتب العميل المحتمل، كان قادرًا على تقديم حزمة للعملية الجنوبية التي منحته أول قفزة مالية وترك منافسه خلفه.

لم يكن سيفوز ماليًّا أبدًا فيما لو أبقى اهتمامه فقط على عميله المحتمل. عدم استعداده لتصديق أن منافسه لا يقهر دفعه إلى تطوير معرفة كافية بعمليات منافسه ليجعله يستلم زمام المبادرة ويتم عملية البيع.

ما لم تكونوا تمتلكون منتجًا أو خدمة فريدة، أو تديرون مخبزًا تملكه الدولة في كوبا في عهد فيدل كاسترو، فإن المنافسة حقيقة واقعة. يجب عليكم التعامل معها. أفضل طريقة هي جمع ما يمكنكم جمعه من المعرفة ثم التصرّف.

جنبًا إلى جنب مع كل شيء آخر قد تغير، لقد مضى عهد أسلوب المصارع القديم في المنافسة. لم نعد نصعد إلى الحلبة ونحسم الأمر فيها. عندما دفع فلافيوس Flavius سيفه العريض إلى الأمام، رفع سبارتاكوس درعه. كانت تلك المنافسة بردّ الفعل، تستند بالكامل إلى انتظار أن يتحرك قائد الصناعة، ومن ثم التصدي له. تعتمد النتائج على قوة المحاربين وسرعتهم وأسلحتهم وردود أفعالهم، وما إذا كان المدرَّج موحلًا أم لا في اليوم المعني.

كان التخطيط في حدوده الدنيا. في مجال التسويق، تُرجم هذا الروتين القديم إلى مراعاة النقاط الأربعة التالية:

. المنتج

. السعر

. المكان

. الترويج

إما أن تنجح أو لا. في ذلك اليوم، إذا لم تنجح، جرّبوا مع عميل محتمل آخر.

اليوم نتنافس بشكل مختلف. أصبحت الحرب، بشكليها العسكري والمؤسسي، أكثر تطورًا، وأكثر تحليلًا واستراتيجية من كونها تكتيكية. نحن الذين من النوع المؤسسي أو نوع الشركات، بفرق إداراتنا، والموظفين العامين في متاريس قاعة مجلس الإدارة، نضغط على الأزرار الصامتة لآلات حربنا المحوسبة لوضع:

. استراتيجيات التسويق.

. أوراق الموقف.

. الخطط طويلة الأمد.

. الأسواق المتخصصة، الأهداف الكبيرة، الأهداف المرحلية.

. والمزيد من المعلومات أكثر مما يمكننا تحمّله.

جرى استبدال المبالغة في التبسيط في عصر المصارعين بالمبالغة بالتعقيد في عصر التكنولوجيا. الآن، نقوم حرفيًا بدراسة منافسينا حتى الموت. لقد أصبح من المستحيل الحصول على كل هذه البيانات وتحديثها بما يتطلبه ذلك من وقت والاستمرار بإدارة أعمالكم التجارية بما تبقى من الوقت.

الملاحظ أن العديد من المدراء، بينما يدعون إلى الحصول على مزيد من المعلومات، يكونوا متخمين بالمعلومات التي لديهم، وأما ما لديهم من المعلومات فيقومون باستخدامها بكميات ضئيلة، أو بشكل غير ملائم. المعرفة ليست قوة ما لم تُستخدَم. ليس من الضروري أن تكون مثالية، لكن يجب أن تكون متاحة، ويتطلّب الأمر من المدراء الذين لديهم الحكم أن يتصرفوا بموجبها بشكل صحيح.

في شركة ماكاي إنفيلوب، وضعنا هذه الفكرة موضع التنفيذ قبل عقدين من الزمن، وما زلنا نُقسِّم ونَحلف بها إلى اليوم. من ناحية المفاهيم، يُعدّ هذا الملف مشتقًا من ملف تعريف عملائنا؛ لذلك نسميه ملف تعريفنا التنافسي. إنه هنا في مجمله على الصفحات التالية، ونحن نقوم بملئه حول كل منافس كبير لنا.

شركة ماكاي للمغلفات

ملف التعريف التنافسي

التاريخ ____________________

آخر تحديث ________________

بواسطة ___________________

1. **شجرة النسب**

اسم الشركة ____________________________________

موقع المقر الرئيسي ______________________________

شركة تابعة أو مستقلة؟ ____________________________

إذا كانت فرعية، متفرعة عمَّن؟ ______________________

____

ملكية عامة/خاصة ________________________________

2. **الوصف المادي**

عدد المصانع ___________________________________

مواقع المصانع __________________________________

عدد الموظفين ________________________________

ما المناطق الجغرافية التي يمكن أن تخدمها بالشكل الأمثل؟___

____

ما المناطق الجغرافية التي يمكن أن تخدمها بشكل كاف؟ ______

____

3. الأداء كاستثمار

تنتهي السنة المالية في أي تاريخ؟ ______________________

عائدات السنة الأخيرة ____________________________

أرباح السنة الأخيرة ____________________________

كيفية الأداء في السنتين أو الثلاث سنوات الماضية __________

هل هناك أي مشكلات مالية غير عادية (مخازين كبيرة، إلخ)؟

____

التصنيف الائتماني وفق دي آند بي ______________________

الحالة المالية العامة (اختر واحدة فقط): قوية ______________

مقبولة _______________ متأرجحة ___________________

4. التسعير

موقفهم في التسعير (اختر واحداً فقط): عالٍ وقوي ______________

منخفض وسيئ ______________________________________

كيف يستجيبون للمنافسة في التسعير؟ ____________________

5. **الناس**

نقابيين؟ أي (نقابة)؟ ________________________________

من هم اللاعبان أو الثلاثة الأكثر أهمية في الشركة وما مواقعهما؟____

____

ما سمعتهم كأصحاب عمل؟ ______________________________

____

6. **التموضع**

ما السوق المستهدف؟ ________________________________

ما المنتجات (الميزات) الفريدة التي يقدمونها؟ ____________

ما الاستراتيجية قصيرة الأمد لهذه الشركة؟ ______________

ما الاستراتيجية طويلة الأمد لهذه الشركة؟ ______________

7. **الخطط**

هل يريدون التمسك بموقعهم المنصب / النمو بروح عدائية؟

____

هل يستهدفون عملية استحواذ/يشاع أنهم مرشحون لاستحواذ/اندماج؟ ____

هل يشاع أنهم يطورون أي منتجات أو خدمات؟ ____________

____

8. الأداء كمورِّد

متوسط وقت التسليم ________________________

جودة الخدمة ________________________

نقاط قوة الخدمة ________________________

نقاط ضعف الخدمة ________________________

من الصعب/السهل حلّ مشاكل العملاء ________________

مع أيّ حسابات يبنون أفضل علاقة؟ ________________

____

ما الحسابات التي ستؤذيهم خسارتها أكثر؟ ____________

____

ما ممارساتهم المتعلقة بالترفيه والهدايا وما إلى ذلك؟ ______

____

من هم أهم مورِّديهم؟ ________________________

____

سمعة ممارساتهم التجارية (اختر واحدًا فقط):

قانونية ونظيفة بالكامل ________ أقل من الكمال ________

9. هيبتهم في مجتمع الأعمال

حدد صفات سمعتهم بشكل عام ________________

____

هل واجهت هذه الشركة (أومديروها) أي مشاكل قانونية أو ما يماثلها؟ ______________________

هل لدى الشركة (أو الشركة الأم) أي علاقات ومشاركات خيرية أو اجتماعية أو مدنية قوية؟ ______________________

ماذا عن الإدارة العليا للشركة؟ ______________________

كيف يُنظر إلى الشركة في صناعتنا؟ ______________________

كيف يُنظر إليها من قبل اتحاداتنا المهنية؟ ______________________

10. **البحث عن البيانات**

هل لدينا أي موظفين تم تعيينهم مؤخرًا من عندهم يجب علينا استجوابهم؟ ______________________

من العملاء الذين استخدموا هذا المنافس في الماضي أو يستخدمونه بنفس الوقت معنا ويشكّلون مصادر معلومات موثوقة حول هذه الشركة؟ ______________________

هل تعرف آخرين يمكنهم تقديم معلومات عن هذه الشركة؟ ___

____

هل نعرف كيف تنظر إلينا هذه الشركة؟ (كسولين، عدوانيين، متفوقين تقنيًا، إلخ) ______________________

هل تُقدَّم الأخبار عن هذا المنافس بشكل روتيني في الصحافة العامة والمالية والتجارية على الإنترنت؟ من المسؤول عن القيام بذلك؟ كيف تُشارك التطورات المهمة؟ ______________________

____

11. **الحرب على الجوائز هم ونحن**

ما الحسابات التي لديهم ونريدها؟ ______________________

____

من هو مندوب/مندوبو مبيعاتهم لهذه الحسابات؟ ______________

____

ما الجزء من العمل (المنطقة، قطاع السوق، إلخ) التي يعملون فيها؟ كيف يمكننا أن نزيد حصتنا بشكل مربح؟ ______________

____

هل فزنا (أو أي شخص آخر) بحصّة من العمل من بين أيدي هؤلاء الأشخاص من قبل؟ إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تم ذلك؟ ________

____

12. **بعد الوفاة**

سنهزم هذا المنافس إذا فعلنا الأمور الخمسة التالية بشكل صحيح:

أ. ____

ب. ____

ج. ____

د. ____

هـ. ____

____

لاحظوا ما لا يمثّله هذا. إنّه ليس كتابًا بغلاف أو نسخة مطبوعة بحجم 5 بوصات من ملفات الكمبيوتر. إنه ليس أضغاث أحلام. لكن هذه هي الناحية المهمة. لا يقوم أحد بقراءة واستخدام الأحلام. أما هذا فيُقرأ ويُستخدم.

الآن دعونا نرى كيفية أخذ هذا وكيفية استخدامه.

عندما أطلقنا هذا البرنامج، خصّصنا حوالي نصف يوم أسبوعيًّا لملء هذه الملفات التعريفية. استغرقنا شهرين ونصف لاستكمال جميع الاستبيانات. لا تدعوا هذا يخيفكم. يمكن جمع الكثير من البيانات من قبل الموظفين والمساعدين. بالنسبة إلى الأجزاء الأكثر أهمية، يجلس ثلاثة أو أربعة منا كمجموعة: رئيس التسويق والمبيعات في شركتي، ومدير المبيعات المعني، ومندوب المبيعات، وأنا.

الآن دعونا نستعرض الأسئلة، خطوة بخطوة:

1. الاسم والموقع واضحان. تريدون معرفة ما إذا كنتم تتنافسون مع شركة فرعية أو مستقلة وما مقدار القوة التي تقف وراءها.

2. صُمِّم ملف التعريف هذا للشركات العاملة في التصنيع، لكن يمكن تكييفه بسهولة للشركات التي تتعامل مع المستهلك. في الأعمال التجارية في مجال المغلفات، تعدُّ الجغرافيا مهمة جدًّا للتكاليف وجودة الخدمة. إذا كنتم تبيعون المكونات الإلكترونية وفيها أشباه النواقل، فقد ترغبون في إعادة صياغة السؤال وطرح شرائح السوق أو الصناعات التي يمكنكم خدمتها بشكل جيد أو مقبول.

3. لن تدوس أقدامكم حلبة الملاكمة دون أن تعرفوا إن كان خصمكم يتمتّع بصحة جيدة أو تعافى لتوّه من الأنفلونزا؛ يؤثّر ذلك على تخطيطكم لمعركتكم. ولستم أنتم فقط من عليه أن يعرف، بل البائع ومدير الحساب أيضًا. في نهاية المطاف، من الذي يقرّر تسديد اللكمات الخطافية بالقبضة اليسرى على أساس يومي؟

4. تعرّفوا على تحرّكات منافسيكم بشأن التسعير، وترقّبوا التغييرات. هذا واحد من المجالات حيث تقوم الشركات في كثير من الأحيان بتبديل خطواتها في الرقص.

5. الانتساب لنقابات العمال يعني في بعض الأحيان فقدان المرونة. تعرفوا على صانعي القرار الحقيقيين، وتأكدوا من أن مدير شؤون العاملين لديكم يعرف ذلك أيضًا. عادة ما تكون الشركة التي تعاني من مشاكل في المعنويات هدفًا مرغوبًا للمنافسين الهجوميين.

6. من وماذا يستهدفون؟ اقرؤوا مواد الترويج لمبيعاتهم وتقاريرهم السنوية. لقد جعل توجه الشركات اليوم للإفصاح والانفتاح العديد من الشركات «كتبًا مفتوحة» ذات أهمية استراتيجية. جسوا نبض السوق والمنافسين بشكل دوري: هل هم فعلًا يحقّقون الاستراتيجية التي يدّعون أنهم يتّبعونها؟

7. «ابقوا متابعين للمزيد من التطورات». مع هوس الاندماج في يومنا هذا، يمكن أن يحدث أي شيء للمنافس. قد يعني بيع الشركة تجزئتها أو ضخ كميات هائلة من الموارد الجديدة.

8. اعرفوا كيف يؤدي خصومكم أعمالهم التجارية. هذا لا يعني فقط الأسعار والمنتجات. ما هو سجل خدمتهم؟ كيف يتعاملون مع مواردهم، ومن هم؟ عندما يخرج العميل لتناول الغداء، هل يتناول موس جراد البحر أو أجنحة الدجاج؟ اعرفوا ما يحبّون. لا يجب عليكم الانحدار لإحراز النصر، لكن عليكم معرفة ما تتعاملون معه. (في نواح مثل هذه، تأكّدوا من أنكم تعرفون حقائقكم، وأبقوا ملفاتكم مغلقة).

9. السمعة والمشاركة المدنية أمران حاسمان. إذا كانت شركتان تتعاملان مع بعضهما لسبب رئيسي هو أن رئيسيهما عضوان في مجلس إدارة فرقة العزف السمفونية نفسها، فمن الأفضل لكم إيجاد طريقة للتعامل مع ذلك.

10. بعض البيانات الأكثر قيمة تكون لينة: الرأي والكلمة التي يتداولها الناس. قوموا بتصفية هذه المعلومات بحذر، لكن عليكم باستخدمها. جمع المعلومات الاستخباراتية لا يعني التسبّب بفضيحة وترغيت؛ هذا يعني رعاية الموارد الموثوقة وقراءة الصحافة التجارية. تأكدوا من أن المصادر موثقة بسرية للاستخدام المستقبلي في حال قيام مندوب المبيعات أو رئيس التسويق بالتنزه بحثًا عن عميل جديد.

11. حسنًا، ما المكاسب المباشرة التي نريد تحقيقها على حساب هؤلاء الخصوم؟ انظروا إلى فيلم اللعبة: كيف تعرضوا للهزيمة من قبل؟

12. ما خطة عملكم؟ كونوا موجزين ومباشرين. لا تنسوا أن تعودوا في غضون ثلاثة إلى ستة أشهر لتروا ما إذا كنتم تفعلون ما وعدتم أن تفعلوه، أو إذا كانت بعض الإجراءات الجديدة سليمة.

مع الوقت، ربما تكونوا قد اكتشفتم ميزة مذهلة لهذا الاستبيان. ليس فقط ما يخبركم به عن منافسيكم هو ما يجعله ذا قيمة كبيرة، لكن ما يخبركم به حول استراتيجيتكم.

بمجرد قيامكم بتجميع مجموعة من هذه الاستبيانات، وتصنيفها، ومقارنتها، وتبويبها، سوف تبدأون برؤية نمط ينبثق من الخطوة 12. والإجراءات التي تحتاجون إلى القيام بها لجعل الاختراقات

التنافسية تكرّر نفسها. لقد أصبح الملف التنافسي لديكم خطة استراتيجية. لا أعرف طريقة أفضل وأبسط وأكثر فاعلية أو أكثر قابلية للاستخدام لتطوير خطة استراتيجية منه.

❢ ❢

الدرس التاسع والستون: **لا تدع صيت المنافسين يسبّب لك مشاعر الإحباط**

لاحظ «فون كلاوزويتز»، الخبير الإستراتيجي العسكري الكبير، أن علامة عدم كفاءة القادة الذين يفشلون في اغتنام المبادرة هي أنهم يبالغون في تقدير قوة خصومهم. لسنوات، سيطرت شركة جنرال موتورز وشركة آي بي إم على صناعتهما على الرغم من وجود أشكال حرجة من التقصير. إن الشركات التي كان ينبغي أن تكون على استعداد لمحاربتهم من أجل الحصول على حصتها في السوق لم تكن في الحقيقة منافسة، بل مجرد أشكال متعايشة معهم، يبحثون عن ثغرات غير مملوءة في السوق حيث يمكنهم التقاط بعض الفتات التي تسقط من طاولة السيد.

عندما جاءت المنافسة أخيرًا، جاءت من أشخاص عبر فجوة ثقافية واسعة لدرجة أنهم لم يفهموا ما الذي جعل هذه الشركات العملاقة رائعة جدًّا، أو من الشركات ذات رأس المال الضئيل التي لم تخسر شيئًا من خلال تجاهلها للأساطير الشائعة.

لقد تطلّب الأمر أن يأتي اليابانيون كي يوضّحوا لنا مدى قابلية جنرال موتورز للهزيمة - ومايكروسوفت لتهزّ آي بي إم هزّة عنيفة. صارت جنرال موتورز وآي بي إم منافسين لكن بتعريف جديد للمنافس. نحن جميعًا منافسون بتعريف جديد، ولا يهم ما إذا كنتم «مايكروسوفت» أو «أوديل» أو «تويوتا» أو «هوندا». نحن جميعًا نعيش أو نموت بالسيف التنافسي. وسوف نبقى دائمًا على هذا الحال.

الفصل الخامس **نصائح سريعة**

النصيحة الأولى ***شعور الامتنان هو أقل العواطف الإنسانية عمقًا***

لقد سمعتم هذا التعبير من قبل، سواء بالصيغة الدارجة «ماذا فعلت لي مؤخرًا؟» والصيغة الكلاسيكية «لا جرح أعمق من جرح ناب الثعبان سوى إنجاب طفل عديم الشكر»، لكنه ما زال ممكنًا قوله مجددًا: لا تتوقعوا أن يستمر الامتنان لوقت أطول مما يستغرقه المتلقون لينطقوا بعبارة أنهم ممتنون للأبد.

لقد وصلنا إلى ما وصلنا إليه اليوم لأن عددًا من الناس قدّموا لنا دعمًا على طول الطريق، لكننا إذا طلبنا من الناس الذين تلقوا دعمًا في حياتهم برفع أيديهم عاليًا فسنجد 99.9 في المائة منّا يعتبرون أنهم رجال عصاميون ونساء عصاميات.

إن الكراهية وحتى الحب يدومان، لكن يوجد في التركيبة الإنسانية مَنْ لا يرغب في تحمّل عبء دين الامتنان، وبالتالي المديونية الأخلاقية، لأي شخص لفترة طويلة جدًّا؛ لذا، مهما فعلتم لأطفالكم، أو زوجتكم، أو مرؤوسيكم، أو رئيسكم، أو أصدقائكم، فقط تذكروا: سوف تكونون أكثر سعادة إذا كنتم تفكرون أن ما تقومون به تقومون به لأنفسكم. ثم حاولوا بجِدٍّ أن تنسوا أنكم فعلتم هذا؛ لأن المستفيد منه قد نسي أنكم فعلتموه.

النصيحة الثانية ***هذه ليست الفكرة الجيدة الأخيرة لديك***

أعتقد أن هناك تفسيرًا منطقيًّا لماذا تميل الأفكار الجديدة إلى الظهور من مصادر غير مرتبطة في وقت واحد تقريبًا. في أي لحظة معينة، هناك بعض الأهداف المقبولة على نطاق واسع ... على سبيل المثال، الثراء، أو امتلاك فخذين نحيلين. مع وجود جميع أنواع الأشخاص في جميع أنواع الأماكن التي تعتمد على نفس مجموعة المعرفة والخبرة المشتركة وتستخدمها لإعلامكم بكيفية الوصول إلى هذه الأهداف، تصبحون ملزمين بالبحث عن بعض أوجه التشابه الملحوظة بين الطرق.

يبدو أن هذا يحدث طوال الوقت في حالة الاكتشافات العلمية، فلماذا لا يكون ذلك في الاكتشافات الإبداعية أيضًا؟ في الواقع، نحن أسرى عصرنا وبيئاتنا الخاصة، بحيث يمكن للعين المدربة والتي تتمتع بدراية بالمراوغات الأنيقة الصغيرة الخاصة بكل فترة أن تكتشف بسهولة معظم المنتجات الفنية المزيفة... وأن تخبركم بالضبط متى أُنشئت. تتشابه طرق تفكيرنا في كثير من الأحيان أكثر

مما قد نرغب بالاعتراف به. وإذا كانت لديكم فكرة جيدة، فهذا مؤشر جيد على أنه يمكنكم التوصل إلى فكرة أخرى.

لقد فعلتُ ذلك - خاصةً عندما اعتقدت أن شخصًا ما سرق فكرتي. وأنتم يمكنكم ذلك. يجب أن يكون لديكم أكثر من فكرة جيدة. مرة واحدة ليست كافية (مع اعتذار للراحلة جاكلين سوزان.)

النصيحة الثالثة ***اشتر سيارات رخيصة ومنازل باهظة الثمن***

أنا أفترض أن هناك أشخاصًا لديهم أموال حقيقية يقودون سيارات كاديلاك ومرسيدس. لا أعرف الكثير منهم. ما دام يمكن-عمليًا-لأيٍ كان امتلاك واحدة من هذه السيارات التي يطلق عليها سيارات التباهي، فمَن سينبهر؟ في الواقع، العكس هو الصحيح. إذا كنتم تستطيعون شراء سيارة فاخرة، فتأثيركم يزداد إن قمتم بقيادة سيارة عادية. إذا كنت رجلًا كبيرًا بدينًا، فاشترِ سيارة دفع رباعي كبيرة الحجم، لكن ليس سيارة هامر سعرها 110 ألف دولار. فكّر باعتدال من حيث السعر. اعتاد وريث أحد المتاجر الكبرى في الغرب الأوسط قيادة سيارة شيفروليه عادية بلا أية إضافات تجميلية. في الواقع، كان يشتري واحدة جديدة كل عام، ولأنها كانت الوحيدة التي رأيتها منذ عام 1942 باللون الأسود والجوانب البيضاء، فقد كانت مميزة قليلًا. لكنها بالرغم من ذلك ما تزال الشيفروليه هي الأكثر شعبية. واستمرّ الحال على هذا المنوال حتى منتصف التسعينيات.

إذا كان هناك وقت تسنح فيه فرصة للتعالي والتباهي فهي عند شراء سيارة. تخسر السيارات قيمتها بالتقادم. أما المنازل فتزداد قيمتها مع الزمن. وبالمناسبة، لم يكن السيد وريث المتاجر الكبرى يعيش في منزل عادي على غرار الشيفروليه العادية التي كان يقودها.

النصيحة الرابعة ***كيف تتعرّف على شخصية مشهورة***

قد تكونون أنتم وأنا مفتونين بمقابلة المشاهير، لكن بالنسبة للجزء الأكبر منهم فإنهم يشعرون بالملل من مقابلتنا. عندما تقابلون أحد المشاهير، ما هو الشيء الذي يمكن أن تتحدثوا عنه بحيث يتذكرونكم ويعطوكم قيمة حقيقية لتستفيدوا منها؟

تحدثوا معهم عن كل ما فعلوه والذي جعلهم مشهورين، ويمكنكم أن تروا عيونهم تتلألأ؛ نظرًا لأنهم يعطون نفس الإجابات التي قدموها عشرة آلاف مرة من قبل.

النقطة الذكية هنا هي تجنب متلازمة المعجب ومعاملتهم كبشر. ابحثوا عن مكامن اهتماماتهم. يمكنكم الفوز بالرهان أن اهتماماتهم ليست في التحدث عما يفعلونه من أجل لقمة العيش. (هل يحب طبيبكم التحدث عن عمله في حفلات الكوكتيل؟).

منذ سنوات كنت في أول وفد لرجال الأعمال يزور كوبا بعد تولي كاسترو السلطة. حصلت على مقابلة شخصية مع كاسترو. تحدثت بالإنجليزية وتحدث كاسترو، الذي يفترض أنه لا يتحدث

الإنجليزية، باللغة الإسبانية. وقام مترجم بالترجمة.

تمكنت على الفور من العثور على الموضوع الساخن الذي يثير اهتمامه. سألته: «أيها القائد، لقد لاحظت أنك في حالة بدنية ممتازة. كيف يمكنك ذلك؟». كنت قد استعرت من المكتبة العامة سيرة حياته، قرأت فيها أن كاسترو، قبل الدخول في السياسة، حصل على تجربة ليلعب كرامي كرة في لعبة البيسبول في نادي واشنطن سيناتورز Washington Senators الذي يمتلكه العجوز جريفيث.

تلألأت عيناه... قبل الترجمة. قال باللغة الإسبانية «البولينغ»، وتابع كيف قام بتركيب تجهيزات لعبة البولينغ في الطابق السفلي في قصر الثورة. ثم مدَّ يده إلى جيب قميصه، وسحب دفترًا صغيرًا. كان ذلك هو المكان الذي احتفظ فيه بسجلٍ لنتائج ألعابه ومبارياته مع جنرالاته. كان في العمود الأخير مَن الذي يدين لمن وبماذا. وليس من المفاجئ أن جميعهم كانوا مدينون لكاسترو. لقد هزمهم جميعهم. قلت له: «يا لها من صدفة مذهلة». «صادف أنني فزت ببطولة جامعة مينيسوتا Minnesota للبولينغ لمدة ثلاث سنوات على التوالي». «أوه، أنت فزت بها؟» نطقها كاسترو - باللغة الإنجليزية. لقد تلاشت كل الذرائع عن عجزه عن التحدث بالإنكليزية في خضم حماسة اكتشافه لاعب بولينغ زميل.

في أقلّ من لحظة أدرك ما فعله، واختتم الحديث بسرعة. ومع ذلك، كنت أتلقى الدعوات لأتحدث عن هذه القصة وقوتها لسنوات، وتعلمت الكثير عن فيدل كاسترو أكثر مما كنت سأحصل عليه لو كنا قد ذهبنا ببساطة لبضع جولات من الزيارات المتبادلة بين الرأسمالية والشيوعية.

مفتاح اكتشاف ما تحتاجون إلى معرفته هي كلمة، مؤلفة من حروف قليلة، هي أكثر كلمة مفيدة قد تتعلمونها ألا وهي: جوجل. ما عليكم سوى تسجيل الدخول إلى موقع جوجل، وكتابة اسم الشخص الذي تريدون التعرف عليه. اعتدت شراء الكتب التي تقول لي كل هذه الأشياء. الآن لستم مضطرين حتى لدفع أجرة الحافلة للذهاب إلى المكتبة العامة.

لنقل أنكم دعيتم للتوّ لتناول العشاء مع «هالي بيري»، الممثلة التي لعبت دور المرأة القطة. فقط اكتبوا اسمها واستعرضوا موقعًا أو موقعين على الإنترنت. سوف تعلمون أنها:

. كانت صاحبة المركز الثاني في مسابقة ملكة جمال الولايات المتحدة الأمريكية عام 1986.

. لتضفي شعورًا بالواقع، رفضت أن تستحم لبضعة أيام قبل أن تصوِّر دور مدمنة مخدرات في فيلم من إخراج «سبايك لي».

. إنها مريضة بالسكري. (لذا، كونوا حذرين حيال ما تطلبونه على العشاء).

. رفضت دور آني في فيلم «سبيد» في عام 1994.

. تم تسمية «هالي» بهذ الاسم تيمّنًا بمبنى هالي في كليفلاند.

. تبنّت قطة حتى تتمكن من تمثيل دور المرأة القطة بشكل أفضل.

. أرضية مشتركة للمحادثة... هذا ما لديكم الآن.

. لا تحديق في مفرش المائدة لمدة ساعتين...

كونوا حقيقين! إذا كنتم تحدّقون في مفرش المائدة أثناء تناول العشاء مع «هالي بيري» لمدة ساعتين، فلديّ موضوع آخر يجب أن تقوموا بالبحث عنه بمساعدة جوجل، ألا وهو: الإنعاش بالضغط على القفص الصدري.

النصيحة الخامسة ***أفضل جهود البحث والتطوير في العالم لا تتطلّب أكثر من ضربة على لوحة المفاتيح***

سألت أحد أفضل الباحثين في المعلومات حول نصائحه حول كيفية البحث عن البيانات على الويب. فيما يلي أهم سبع نصائح:

. تعلّموا الكتابة على الكمبيوتر منذ الصغر. قد يكون نظام التعرف على الصوت (تحويل الكلام إلى نصوص دون إدخالها عن طريق لوحة المفاتيح) يلوح في الأفق، لكن الناس يفعلون ذلك منذ فترة طويلة. من المحتمل أنكم ستستمرون في دغدغة لوحة المفاتيح لبعض الوقت في المستقبل. وكلما كانت طباعتكم أسرع وأكثر دقة... كان ذلك أفضل.

. تجنّبوا البحث أثناء العمل، قبل بدء المدرسة مباشرة، أو بعد الخروج من المدرسة مباشرة. هذه هي الأوقات التي من المحتمل أن تمتلأ فيها المواقع الرئيسية بالزوار.

. تأكّدوا من أنكم تهجؤون ما تبحثون عنه تهجئة صحيحة، فإذا أدخلتم كلمة القمامة في البحث ستأتيكم نتائج البحث بالقمامة.

. لا تبحثوا فقط في الويب بشكل عام، بل ابحثوا في منشورات محدّدة. لنفترض أنكم تريدون مقالات عن «التعويض» - حاولوا البحث في موقع فورتشن أو بيزنس ويك بالإضافة إلى بحث عام.

. إذا كان الأمر مهمًا، فحاولوا دائمًا العثور على مصدرين أو ثلاثة مصادر مختلفة للتحقق من الحقيقة. هناك الكثير من المصادر على الويب. إنها ليست جميعًا متساوية. أنتم أفضل حالًا عندما ترهنون حياتكم المهنية بمجلة فوربس أو ذي إيكونوميست The Economist وليس بورقة طالب في السنة الثانية في الجامعة.

. احفظوا بحثكم على القرص الصلب أو على الورق. في غضون شهرين، ستحاولون العثور على ما كنتم تعتقدون أنكم تعرفونه... وستعلمون أن ما تتذكرونه مختلف تمامًا عن الحقائق.

. أدركوا أن أي شخص آخر لديه نفس القدرة على الوصول إلى الكم الهائل من المعلومات مثلكم، وذلك يتضمن معلومات عنكم؛ لذا، بشكل دوري، قوموا بالبحث عن ذاتكم على الإنترنت. ستتفاجئون!

النصيحة السادسة ***«بالنسبة لأي شخص ليس هناك من هو أعظم من ذاته»- والت وايتمان Walt Whiteman***

في المرة القادمة التي يتصل بكم شخص تافه شديد التمحور حول ذاته، ويتكلّم دون الاستماع إليكم، لا تنسوا أن تشكروه. لقد قدم لتوّه دعمًا قويًّا لصحتكم العقلية. إن «احترام الذات» كلمة مهمة هذه الأيام، وقد حان الوقت. كلما كان احترام الذات أعلى، كنتم متصالحين بشكل أفضل مع أنفسكم ومع الآخرين، وكان ما ستحققونه أكبر. التواضع هو العاطفة التي يقدرها البشر أعلى تقدير من بين العواطف البشرية. كما أن أسوأ إخفاقين بشريين، الكثير منا تعلمهما عندما كنا صغارًا، هما الكذب والتفاخر. أنا أفضل التمسك بـرأي ويل روجرز Will Rogers، الذي قال: «إذا قمتم فعلًا بما تصرحون إنكم فعلتموه فلا يُعدُّ ذلك تفاخرًا».

ما الغلط في أن نكون فخورين بما قمنا بفعله أو نعتقد أن بإمكاننا فعله؟ في رأيي، التواضع هو ما يحاول أولياء الأمور والمعلمون حشونا به عندما نكون في السادسة من العمر ليجعلونا مرنين في التعامل، لكن هذا غير ما تأتي به الطبيعة. عندما نكون صغارًا، نكون مفعمين بإحساس أننا قادرون وينبغي أن نكون قادرين على القيام بأي شيء.

يرى الدكتور أنتوني جرينوالد، وهو عالم نفس في جامعة واشنطن، إن «تحيز التمركز حول الذات» - وهو إعادة تفسير الأحداث لنضع أنفسنا في وضع أفضل، واعتقاد بأن لدينا سيطرة أكبر على الأحداث أكثر من الواقع فعلًا - هو دليل على العافية العقلية.

يجعل هذا الأمر يبدو معقولًا تماما بالنسبة لي. يمكن للدكتور غرينوالد أن يطلق عليه «تحيز التمركز حول الذات»، لكنني أسميه التفاؤل. وأنا أعرّف التفاؤل بزنه صفة تعطي النتائج باستمرار. هل حصلتم بحياتكم على أداء جيد من شخص متشائم؟ (بالمناسبة، لا يعتبر أي شخص نفسه متشائمًا. المتشائمون يسمون أنفسهم دائمًا بالواقعيين).

التفاؤل ينطوي على خداع الذات، وهو الاعتقاد بأن قدراتنا الخاصة تفوق العقبات التي يجب أن تتغلب علينا منطقيًّا. لكن هذا هو بالضبط ما يلزم لأداء أي واجب صعب.

كيف يمكنكم أن تكونوا جيّدين ما لم تعتقدوا أنكم تستطيعون إنجاز ما لا يُفترض أن تكونوا قادرين على تحقيقه؟ إن أفضل اللاعبين أداءً في ألعاب القوى أو الأعمال التجارية يكونون مقتنعين دائمًا بأنهم قادرون على أن يكونوا من الأبطال، حتى لو لم يصرخوا من فوق أسطح المنازل. و هذه حالة شائعة. في الواقع، يطلق الكشافة الباحثون عن لاعبي البيسبول المتميزين تسمية «الوجه الجيد» على تلك الإطلالة، الشعور بالثقة بالنفس الذي يشعّ من أوجه الفائزين.

لا تدعوا «تحيز التمحور حول الذات»/التفاؤل ينطفئ فيكم. إنه أفضل بكثير من التواضع.

النصيحة السابعة ***لا يوجد شيء اسمه ذاكرة ضعيفة***

عاد جوني، في الصف السادس، إلى المنزل مع بطاقة تقرير علامات مدرسي وكانت بأكملها علامات متدنية. سأله والده عن السبب. أجاب جوني: «لا يمكنني أبدًا تذكر أي شيء».

قال الرجل العجوز: «حسنًا، لن تذهب إلى المزيد من ألعاب البسيبول حتى تعدل علاماتك. وكبداية، انس أمر لعبة الليلة». قال الفتى: «انتظر لحظة». «لا يمكنك أن تفعل ذلك بي. إن فريق أستروس Astros في البلدة. واللاعب كلمنز يقوم برمي الكرات. بحثت عنه على الإنترنت هذا الصباح. لقد سمح فقط بـ 43 جولة محرزة في هذا الموسم، وقام برمي 143.1 رمية جيدة. يضاف إلى هذا 147 ضربة فائزة، ولقد حجز روجر 12 فوزًا بالفعل».

لا يستطيع أن يتذكّر؟

يمكنكم تذكر أي شيء... إذا كنتم مهتمين به. رجل أعرفه لا يمكن أن يتذكر اسم وزير الخارجية، لكنه يتذكر كلمات كل أغنية كتبها إيرفينغ برلين. اسمحوا لي أن أضيف أن آينشتاين لا يستطيع أن يتذكر رقم هاتفه. قال آينشتاين: «لماذا عليَّ أن أتعب نفسي بتذكره إذا كنت أستطيع أن أجده في دليل الهاتف؟» الأشياء التي تذكرها أينشتاين بالفعل، لا يستطع أحد البحث عنها إلا إذا كان أينشتاين قد كتبها بنفسه.

لا أحد يتوقّع منكم أن تتذكروا دائمًا أسماء أطفال عملائكم، لكن هذا لا يعني أنكم لا تستطيعون تذكر هذه الأسماء عندما تحتاجون إليهم ـ يحدث هذا إذا استخدمتم ملف ماكاي 66.

دوّنوا الأسماء مباشرة بعد خروجكم من اجتماعكم مع العميل. تدخل هذه المعلومات مباشرة إلى النموذج. قبل خمس دقائق من دخول مكتبه في المرة القادمة، قوموا بمراجعة هذا النموذج وستكونون عباقرة... أو على الأقل يبدو الأمر أنكم كذلك.

لا تحاولوا الاعتماد على ذاكرتكم لأشياء من هذا القبيل. الحبر الشاحب أفضل من الذاكرة القوية. استخدموا مقاربة آينشتاين. لم يكن غبيًا. إذا كان ما تريدون مدونًا، يمكنكم البحث عنه. فقط تأكدوا من تدوينه.

النصيحة الثامنة ***لا تنس من ساعدوك***

نعرف جميعًا أشخاصًا ظروفهم صعبة لكن حقّقوا نجاحات كبيرة. وتفاخروا بها. كثيرًا ما يُظهر الأثرياء حديثو النعمة شعورهم بعدم الأمان من خلال تبني أسلوب حياة مرفهة. إنها طريقة للإثبات لأنفسهم وللعالم أنهم أصبحوا أشخاصًا مهمين.

يشجعّ نظامنا الاقتصادي قدرًا معينًا من ذلك. وإلا كيف نبيع سيارات بورش وبي إم دبليو لرجال يمكنهم الذهاب سيرًا على الأقدام إلى العمل؟ وحمامات السباحة للأشخاص الذين لا يحبون السباحة؟

لكن قد يخلق النجاح المالي عقلًا أكثر جدية: ميل إلى نسيان الأشخاص الذين ساعدونا في البدء، واستخدام تلك الثروات المكتشفة حديثًا لإبعاد أنفسنا قدر الإمكان عن جذورنا وأصولنا.

لا أحد بدأ بلا شيء وانتهى بشيء وصل إلى ما وصل إليه بمفرده. ذات مرة، منذ فترة طويلة، قد يرى شخص ما صفة فيكم تجعله يرغب في إعطائكم دفعة عامة: هل سيكون شعوره اليوم كما كان شعوره نحوكم وقتها؟ كونوا صريحين إذا لم يكن شعوره نفسه، إذا غيّركم النجاح، فقد حان الوقت للعودة إلى جذوركم. كل الأشياء المادية التي لديكم الآن يمكن أن تختفي بنفس السرعة التي جاءت بها. من الأفضل التمسّك بالمصدر الأصلي الذي بدأتم به - النداء الذي جعل الآخرين يؤمنون بكم ويثقون بكم. ابقوا على اتصال مع مرشديكم. إذا سمحتم لأنفسكم بتضييع الاتصال بهم، فمن المحتمل أيضًا أن تفقدوا الاتصال بما أوصلكم إلى حيث أنتم الآن.

النصيحة التاسعة ***حافظ على حدة ذهنك عن طريق التنبؤ بأحداث مستقبلية***

العبوا هذه اللعبة مع أنفسكم: تنبأوا بنتائج الأحداث التي تهمكم.

سوق الأوراق المالية

الانتخابات

الأحداث الرياضية

أي شيء كان

هناك ثلاث قواعد لهذه اللعبة. الأولى، عليكم أن تدوّنوا تنبؤاتكم على ورقة (وإلّا ستقومون بالغش يا مخادعين). الثانية، عليكم أيضًا أن تدوّنوا الأسباب التي جعلتكم تتنبؤوا بهذا الشكل. الثالثة، عندما تخسرون، عليكم أن تجبروا أنفسكم على تحليل سبب خسارتكم، لماذا لم تثبت أسباب تنبؤاتكم صحتها؟

إن كان كبرياؤكم بحاجة إلى حمام بارد يعيدكم إلى التواضع، فهذا التمرين الصغير سيعطيكم مؤونة تكفيكم مدى الحياة من الماء البارد. وسيجبركم أيضًا على إعادة تفحص وتعديل محاكمتكم العقلية دون الاضطرار إلى دفع غرامة مقابل خطئكم. وستجدون أنه كلما قمتم بهذا التمرين ستزداد تنبؤاتكم دقة. وإذا وجدتم أن لديكم موهبة حقيقة في التنبؤ، حينها، وفقط حينها، عليكم دعم هذه الموهبة بالمال.

النصيحة العاشرة ***أحيانًا، قد يفيد الإنسان أن يظهر بوضع جيد، ولكن أحيانًا قد تكون الفائدة أكبر إذا ظهر بوضع سيء***

كان رجل أعمال من مينيابوليس في إجازة في مدينة وايكيكي في فترة أعياد الميلاد. كان يذهب إلى الشاطئ لساعات كل يوم واكتسب لونًا برونزيًّا - من رقبته نزولًا. لم يلامس شعاع من أشعة الشمس وجهه الذي أبقاه مظللًا بقبعة من شروق الشمس إلى غروبها. وانتاب أصدقاءه الفضول طبعًا لكنهم خجلوا أن يسألوه عن السبب ظنًا منهم أنه ربما كان يعاني من مشاكل صحية تمنعه من تعريض وجهه للشمس. في النهاية قام أحد معارفه بسؤاله عن سبب ذلك. ضحك رجل الأعمال قائلًا: مَن، أنا؟ مشكلة في البشرة؟ بالطبع لا. عليَّ المثول أمام قضاء الولاية للإدلاء بإفادة والمطالبة بمعونة مالية هائلة وما كنت لأجرؤ أن يمسكوني متلبسًا باللون الأسمر على وجهي.

النصيحة الحادية عشرة ***اصحب شخصًا فاحش الثراء لتناول الغداء***

أخبرتكم سابقًا عن مدى أهمية استخدام الرسائل القصيرة لإضفاء لمسة شخصية على لفتاتكم التي تقدمونها للموظفين والعملاء، وكيف أن تلك الأداة البسيطة أصبحت علامة تجارية لعدد من رجال الأعمال المحنّكين الذين أعرفهم. دعوني أضيف إلى تلك النصيحة لاحقة صغيرة: ضعوا الناس الأهم ممن تعرفونهم في تلك القائمة التي تضعون فيها الناس الذين ترسلون لهم رسائل قصيرة. نعم، الوضع حرج بالنسبة لمن هم في أعلى السلم الوظيفي، وكلما كانوا أكبر احتاجوا لعدد أكبر من اللفتات اللطيفة.

إن إحدى القوى التي تدفع أصحاب الإنجازات الكبيرة أكثر بكثير مما يندفع بسببه بقيتنا هي الحاجة الماسة إلى التقدير والتأييد. والمال هو إحدى طرق قياسها؛ لهذا السبب يعملون بجدّ للحصول عليه. لكن كذلك هي المجاملة من صديق، والحصول عليها أصعب بكثير؛ لذلك إذا كنتم تعرفون أحد هذه الأنواع، دعوهم يعلمون أنكم تقدّرونهم.

لديَّ صديق يفعل ذلك بطريقة مختلفة قليلًا عني. وقد أسس نادي «اصطحب ملياردير (رجلًا صاحب ملايين) إلى الغداء». يقول صديقي: «إذا كنتم تريدون طريقة مؤكدة لا تخطئ لمعرفة ما إذا كان الشخص ثريًا أم لا، انظروا حين تأتي الفاتورة. وكلما كانت ثروتهم من الدولارات أكبر، يقلّ ما يجب عليهم إثبات أنهم يمتلكونه، ويسهل أكثر أن نسبقهم لتسديد الفاتورة عندما تأتي».

النصيحة الثانية عشرة ***ليس المهم فقط الأشخاص الذين تعرفهم، بل أيضًا الطريقة التي تعرَّفت بها عليهم***

ذات مرة اتبعت دورة دراسية في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس والتي تضمّنت موضوع «ثمانية عشر سببًا للسفر في الدرجة الأولى». اعتقدت أن عنوان الدورة كان بداية الحديث في أي شيء يريد الأستاذ التحدث عنه بالفعل، لكنه لم يكن كذلك.

كان السبب الأول والرئيس هو الأشخاص الذين تتعرّفون إليهم. تسود حالة من الرفقة اللطيفة في قسم الدرجة الأولى لن تجدونها في الدرجة السياحية. قلت رفقة، وليس جاذبية العجرفة. عندما تكونون في الدرجة الأولى، يريد الجميع معرفة سبب استعداد أي شخص آخر لدفع زيادة فظيعة على سعر التذكرة تتراوح نسبتها بين 20 و 30 في المائة للحصول على امتياز شرب الشمبانيا الحلوة والهادئة والنزول قبل 20 ثانية من بقية الركاب. نتيجةً لذلك، وعلى وجه الخصوص في رحلة طيران دولية طويلة، تتعرّفون على زملائكم في الرحلة الجوية ويمكنكم تكوين بعض الصداقات القيّمة. أنا كونت بعض صداقاتي بهذه الطريقة.

النصيحة الثالثة عشرة ***بالنسبة لشخص عادي، يبدو مبلغ عشرة ملايين دولار كافيًا***

«لكن أي شخص يعتقد أنها كافية ليس من نوعية الناس الذين يستطيعون اكتساب ذلك المبلغ بادئ ذي بدء» «جيمس ك. غلاسمان»، ناشر مجلات.

النصيحة الرابعة عشرة ***كيف تتغلّبْ على قانون العرض والطلب***

أخبرني مدير عام لفرع نادٍ رياضي كبير هذه القصة. بعد عام واحد، من انتهاء الفريق بمستوى أقل بكثير من التوقعات، قام عدد كبير من الأشخاص بإلغاء تذاكرهم لذلك الموسم. أدركت إدارة الفريق أنه إذا علم الجمهور بذلك، فإن الإلغاءات ستتضاعف ككرة الثلج؛ لذا أبقوا الخبر سريًّا، ولم يصابوا بالذعر، وطوّروا استراتيجية رائعة لملء تلك المقاعد الفارغة.

في الصحيفة المحلية، وضعوا إعلانًا دون ذكر صاحبه قيمته 10 دولارات كتب فيه: «أنا مغادر المدينة، لبيع أربعة تذاكر لهذا الموسم». كان الرد مذهلًا. عندما ملأوا تلك الطلبات، وضعوا إعلانًا آخر، ووزعوا تلك التذاكر بين الناس بهدوء. في النهاية تمكنوا من بيع جميع تذاكر الموسم الملغاة دون أن يعرف أي شخص ما كان يجري.

أخبرني أحد الأصدقاء في نيويورك أن نفس المبدأ يستخدم في أعمالهم في المطاعم، عندما يفتحون مطعمًا جديدًا، خلال الشهرين الأولين يخبرون تقريبًا نصف الأشخاص الذين يتصلون للحجز على الهاتف بأن المكان ممتلئ في أي ليلة يطلبون الحجز فيها ويرجون منهم معاودة الاتصال.

من الواضح أن ما يفعلونه هو ما فعلته تلك المؤسسة الرياضية، وهو الحفاظ على وهم الطلب بغض النظر عن العرض. ليس المغزى هنا أن الناس أغبياء، لكن في اقتصاد رأسمالي، كل ما يمكن بيعه هو سلعة، سواء كانت أسهمًا أو أصولًا صلبة أو تذاكر موسمية أو حجوزات المطعم. لا أحد يريد الشيء إذا كان من السهل جدًّا الحصول عليه؛ إذا لم يتمكنوا من الحصول عليه، باعتبار أن عليه طلب كبير، يصبح الجميع يريدونه.

لم يتغير التسويق منذ وصفنا ذلك في الدرس الأول: لا نستمد إحساسنا بقيمة الشيء من قيمته الداخلية لكن من حيث نسبة الطلب عليه.

النصيحة الخامسة عشرة ***هناك مكان في العالم لأي شخص في العالم يقول: «سأهتم بالأمر»***

شارف الاجتماع على الانتهاء. وقد قام رئيسكم بتسليم المهام. أنتم على وشك الخروج من الباب جميعًا والعودة إلى أركان القاعة حيث تقع مكاتبكم لفعل كل ما يفترض القيام به.

هناك شيئان يحدثان في تلك اللحظة: أنتم تحاولون جاهدين حل معضلة كيف ستقومون بالمهام المستحيلة المملّة غير المنطقية التي استلمتموها للتو، ورئيسكم ينتظر أن يسمعكم تنطقون بالكلمات السحرية؛ لذا كونوا أذكياء. أول شيء يجب عليكم أن تلبوه هو حاجة رؤسائكم وليست حاجاتكم.

انسوا كيف ستفعلون ما عليكم فعله. نظرًا لأنكم ستضطرون للاهتمام به -وهذا هو ما تحصلون على رواتبكم مقابل القيام به- فلماذا لا تدعون الرئيس يسمع ما يريد أن يسمعه: «سأتولى أمره».

حصل اللاعب بيب روث على الأموال مقابل تسجيل النقاط في لعبة البيسبول، وبالطبع قام بذلك 714 مرة، لكن المرة التي نذكرها أكثر من غيرها كانت عندما «صاح معلنًا عن رميته» وأشار إلى الملعب الأوسط بمضربه قبل أن يضربها إلى هناك.

أعلنوا عن رميتكم. إذا صرحتم أنكم ستنفذون أمرًا ما قبل أن تقوموا بفعله، فهذه نقطة كبيرة لصالحكم. لقد أعطيتم رئيسكم راحة البال. أنتم من الأشخاص الذين يحققون النتائج. هل يمكنكم التفكير في سمعة أفضل في أية حالة من أحوال الأعمال التجارية؟

النصيحة السادسة عشرة ***لا تلق نفس الخطاب مرة واحدة فقط***

هناك حكاية في كتاب للمؤلف «ديفيد هالبرستام»، حمل عنوان «التقدير»، يصف فيه كيف كان «فيليب كالدويل»، رئيس شركة فورد موتورز آنذاك، متطلّبٌ لحدّ الجنون لدرجة أنه استعان بالخدمات المأجورة لعشرة كتاب ومؤلفي خطابات مختلفين، لإعداد خطاب كان عليه إلقاؤه.

سأكون على استعداد للمراهنة بمغلف أو اثنين أنه بعد أن رضي كالدويل أخيرًا عن النتيجة المكتوبة، قام بإلقائها على جمهوره المستهدف دون أن يجربها على جمهور مماثل مسبقًا.

ليس من المنطقي أن نبذل كل هذه الكمية من الجهد والعمل للحصول على خطاب مكتوب دون أن نضع يدنا على غاية هذا الإجراء الأساسية: ألا وهي: رد فعل الجمهور.

هناك سبب لعدم تقديم عروض مسرح برودواي في شارع برودواي. يقدمون عروضهم خارج المدينة لأن ذلك يمنح الشركة فرصة لقياس أثر نتاجهم الفني على الجمهور. يعرف هؤلاء المحترفون أنه لا توجد طريقة لمعرفة ما الذي ينجح وما لا ينجح عن طريق إلقاء الخطاب على أنفسهم. ينبغي أن تكون لديكم بوتقة رد الفعل الحي.

إذا كنتم تلقون الخطابات، أليس من المنطقي أن تفعلوا ما تفعلونه مع كل مُنتَج رئيسي آخر تنتجه شركتكم: هل تقومون ببعض أبحاث السوق؟ قدموا العرض في الشارع - وليس أمام موظفي العلاقات العامة لديكم، بل أمام الأصناف غير المهتمة البعيدة تمامًا عن شركتكم، مثل نادي خدمات محلي أوروتاري Rotary أو كيوانيس Kiwanis. جربوا تلك النكات اللاذعة، ضعوا اللمسات الأخيرة على تلك المواد... حتى تصبحوا متأكدين من أن عملكم سيكون ناجحًا. لن يؤدي ذلك إلى تحسين النص فحسب، بل سيحسِّن أيضًا أداءكم؛ لأنكم ستثقون في أن ما تقولونه سيولد الاستجابة الصحيحة.

معظم الناس الناجحين ناجحون بالاعتماد على أنفسهم. نحن مجتمع المعلومات، وبالتالي فإن القدرة على نقل هذه المعلومات بطريقة ذكية ومختصرة ومقنعة هي مهارة ذات قيمة مثل أي مهارة يمكن أن يمتلكها الإنسان. «رائع لكنه غير قادر على إيصال ما يريد»، قد يكون هذا وصف ينطبق على فيزيائي نووي، لكن ليس على أي رئيس في الشركات التي أعرفها، هؤلاء أذكياء وحاذقين. عرفت ذات مرة زميلًا كان يتقلب من مهنة إلى أخرى على مر السنين، من القانون إلى السياسة إلى بيع الأوراق المالية إلى النشر إلى الإعلان إلى الكتابة. لم تكن فقط ست وظائف مختلفة، بل ست مهن مختلفة. لم يكن بالضبط في رأس الهرم، لكنه رغم ذلك كان قادرًا على العيش عيشة محترمة.

سألته، بدافع الحسد والفضول معًا «كيف يمكنك أن تقفز من شيء إلى آخر بهذا الشكل؟» فأنا لم أغامر أبدًا بعيدًا عن مهنة المغلفات.

أجاب: «أنا لم أقفز، لقد قمت دائمًا بالشيء نفسه. بيع الكلمات. التوصيفات الوظيفية مختلفة قليلًا. رجال الشرطة لديهم تسمية لها. يسموننا «تجار الكلام»».

تعلّموا كيفية استخدام اللغة. كتابة وتحدثًا. أي شخص لديه القدرة على استثمار الكلمة سيكون النجاح حليفه.

النصيحة السابعة عشرة ***هناك لحظتان في الحياة تكون فيهما وحيدًا تمامًا: لحظة تشارف على الموت ولحظة تشارف على إلقاء خطاب***

هذه السطور هي من ملصق يروّج لشركة تدرِّس فن تأليف الخطب لمديري الأعمال التنفيذيين. عندما رأيت الإعلان لأول مرة، اشتركت في الدورة التدريبية. ثم بدأت في تسجيل موظفيي. ما أدركته هو نفسه ما يعرفه المتحدثون الناجحون بالفعل: قد تكونون وحيدين تمامًا عند إلقاء الخطاب، لكن لا يتعين عليكم أن تكونوا وحيدين عندما تستعدون له.

عندما تتحدثون أمام مجموعات مدنية ومهنية، تكتسبون أنتم وشركاتكم التقدير العام والمصداقية. سوف يساعد هذا عملكم، لكن هذا ليس هو السبب الوحيد الذي يجب عليكم القيام بذلك من أجله. السبب الحقيقي هو أن المهارات التي نتعلمها في التغلب على مخاوفنا من الوقوف أمام الجموع والتحدث بما في داخلنا تستمر معنا بقية حياتنا. كما أننا نكتسب الثقة بالنفس والحزم، مما يسمح لنا بأن نكون مدراء أفضل، ومندوبي مبيعات أفضل، وقادة أفضل.

الخطاب هو زيارة من زيارات المبيعات. إنه أصعب أنواع الزيارات التي يمكنكم القيام بها: أنتم تبيعون فكرة غير ملموسة، وليس منتَجًا. إنها زيارة باردة (من غير دعوة) لخمسين أو مائة من العقول المغلقة، وكثير منهم غرباء عن بعضهم بعضًا وليس لديهم سبب لتصديق أي كلمة مما تقولون.

لكن كما قلنا إنكم لستم مضطرين أبدًا إلى إجراء زيارة مبيعات باردة، لا توجد خطب باردة إذا كنتم تقومون بأداء واجبكم. الحل هو إضافة عملية أخرى لـملف ماكاي 66، والتي أسميها «إحدى عشرة طريقة لكسب جمهورك».

لا يوجد جمهوران متشابهان. لكن إذا تمكنتم من الإجابة عن هذه الأسئلة الإحدى عشرة، فستكونون قادرين على تكييف المواد الخاصة بكم مع اهتمامات ومصالح كل مجموعة، وأنا أضمن أنكم ستفوزون.

عُثر على البديل في شعار آخر من شركة فاندر زاندين Vander Zanden: «إذا كنت تشك في مفهوم الأبدية، فقم بإلقاء خطاب مدته خمس دقائق».

11 طريقة لكسب جمهورك:

1. لماذا دعتني هذه المجموعة لأتحدث؟ (السبب المعلن) كيف تم الترويج لخطابي وما موقعه بالنسبة لهذا الجمهور؟

2. ما غرض هذا الجمهور؟

3. ما الخصائص الرئيسية لهذه المجموعة؟ (المهنية، والاجتماعية، والبشرية، والمستويات المهنية...إلخ)

4. من تحدث إلى المجموعة مؤخرًا؟

كيف كان وقع خطبته عليهم؟

هل بإمكاني الحصول على نسخ من ملحوظاتهم؟

5. من كان المتحدثون الأكثر نجاحًا في خطابهم لهذه المجموعة في الماضي القريب؟

ما الذي جعل منهم متحدثين ناجحين؟

6. كيف يمكنني أن أجعل هذا الخطاب موجهًا لهذه المجموعة بالذات؟

ما الفكاهة التي ستنجح معهم؟

ما الذي سيستهجنون سماعه؟

7. من قادة الرأي في هذه المجموعة؟

من منهم سيكون حاضرًا؟

كيف يمكنني النفاذ إلى دواخلهم؟

8. من سيقدّمني لهم؟

كيف سيضعني بالنسبة لهم؟

ما الأشياء الجميلة التي يمكنني أن أقولها عنهم؟

9. هل من المتوقّع أن أجيب على كل الأسئلة؟

ما الأسئلة الرئيسية التي يمكنني التنبؤ بها؟

هل هناك أية قضايا حساسة يجب أن أكون على علم بها؟

10. ما الرسائل التي ستوفر قيمة حقيقية «يحتفظ بها» أفراد هذه المجموعة؟

هل يجب أن أعطيهم أي شيء ملموس؟ (مخططات وملخصات، وما إلى ذلك)

11. من «عميلي» الداخلي في المجموعة الذي يمكنه مساعدتي في تطوير الخطبة وفي الحصول على تغذية مرتدة وموثوقة حول أدائي؟

النصيحة الثامنة عشرة ***جمال السيولة النقدية***

أنا لم أقل جمال المال. قلت السيولة النقدية. هل تدركون كم هي جميلة ونادرة؟ هناك أشخاص يجنون مئتي ألف دولار وثلاثمائة ألف دولار وأربعمائة ألف دولار في السنة لكنهم لم يلسموا ألف دولار في العشرين عامًا الماضية. كل ما يجنونه يكون في بطاقات مصرف بلاستيكية وشيكات وأرقام في البيانات المصرفية. لا يمسكون في أيديهم أوراق النقد الجميلة المريحة الرشيقة الباردة الورقية.

حسنًا، يحدث ذلك في ماكاي إنفيلوب. نحن نمنح نقودًا إلى مندوبي مبيعاتنا عند يتمكّنون من فتح حسابات جديدة للعملاء. عندما يكون لدينا اجتماعات مبيعات، نقوم دائمًا بالإعلان عن الحسابات الجديدة، وهناك في الحال أقوم بدفع نسبة مئوية من قيمة هذه الحسابات إلى موظفي المبيعات.

بالمناسبة، سواء كانت عملة معدنية أو عملة ورقية، تأكّدوا من أن أمين صندوقكم أو مسؤول العاملين لديكم موجود هناك (كما نفعل) لتدوين ملحوظات دقيقة لتجنب المشاكل مع مصلحة الضرائب.

يغدو المكان ساكنًا للغاية وكأننا في كنيسة عندما أُخرج الأوراق المالية تلك. أستخدم دائمًا أوراقًا جديدة من فئة المئة دولار (يسميها ماريو بوتزو مؤلف قصة فيلم العرّاب «نحلات العسل»). وأقوم بعدِّها واحدة واحدة «مئة، مئتان، ثلاثمائة...» إنني أشهد تحسنًا في مهارة إصدار صوت رفرفة جميل عند عدها. يجدر بكم أن تروا هؤلاء الناس. إنهم سكارى. إنهم مدمنون. إنهم مسمّرون بلا حراك.

أعلم الآن أن من أكثر ما يجذب الناس للعب القمار هو أن الدفع يكون فوريًا. أو لنأخذ الصيغة المطلقة للمال: الذهب. كانت حيازة الذهب غير مشروعة في هذا البلد بين عامي 1933 - 1975. وأعلم لماذا. لأنَّ هذه المادة قادرة بحق على تكوين عادات لدى البشر. يتصرف الناس بجنون حيالها. سأحاول أن أدفع مستخدمًا العملات المعدنية ذات النسر الأمريكي مرة أو مرتين وأرى إن كانوا جميعهم سيتحولون إلى مدمني ذهب.

النصيحة التاسعة عشرة ***معنى الحياة***

أغنية صغيرة

رقصة صغيرة

القليل من مياه الصودا تنزل من البنطال

من تأبين تيد باكستر للمهرج تشكلز

كان «تيد باكستر» شخصية يقوم بدورها الممثل «تيد نايت» (أحد أصدقائي الذين دامت صداقتهم وقتًا طويلًا) ضمن برنامج «ذا ماري تايلر شو» على محطة سي بي إس. كان البرنامج عبارة عن محطة تلفزيون محلية من نسج الخيال. وكان مكان أحداث البرنامج مدينة مينيابوليس وتم بثه لمدة سبع سنوات خلال فترة السبعينيات من القرن العشرين ولاقى نجاحًا كبيرًا. كان المهرج تْشَكلز نجم أحد برامج تلك المحطة المفترضة. لم يكن تْشَكلز يظهر على الشاشة لكن ذات يوم يفترض أنه يتنكر في زي ليبدو كحبة فستق سوداني ويدوسه فيل حتى الموت خلال استعراض موكب في الشارع. كان تيد باكستر المذيع ذو الحظ العاثر هو من قرأ خطاب التأبين الذي لا يمكن نسيانه.

❢ ❢

الفصل السادس **مساعدة أبنائكم على تحقيق غير المتوقّع**

مساعدة أبنائكم على تحقيق غير المتوقع

هذا الوجه المعادي الذي يحدّق بك وتحدّق به عبر طاولة العشاء سيجد نفسه في يوم قريب ما جالسًا عبر طاولة المكتب باحثًا عن عمل عند صاحب عمل محتمل.

قد ترغبون في أن تقدموا له/لها فكرة عما هو العالم عليه حقًّا قبل أن يقرر الانضمام إلى منظمة الحرس الأحمر وتفجير هذا العالم. لا أستطيع أن أعدهم بأنهم سيصبحون جميعهم من أصحاب الملايين. إن احتمالات هذا هي مائتان إلى واحد. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو وكأنه شطحة خيال بعيدة، إلا أن الولايات المتحدة الأمريكية ما تزال الدولة الوحيدة التي تضم أكثر من مليوني مليونير.

لقد سألني الكثير من الآباء، «هارفي، أنت رجل أعمال ناجح. أنت موجود هنا في الجوار منذ فترة طويلة. أريد أن أعطي أبنائي جيف وجيني بعض النصائح التي ستزيد من فرص نجاحهم. ماذا يجب أن أقول؟».

أول ما يجب عليكم إدراكه هو أنه لا يمكنكم نصحهم كثيرًا. كلما ازدتم في كرمكم بالنصح، بدوتم أكثر شبهًا بكيس الهواء العجوز بولونيوس في مسرحية هاملت. كونوا حذرين، لكن عندما تتحدثون، أعطوهم بعض النصائح الذهبية البسيطة - أشياء ستحدث فرقًا بالفعل. فيما يلي بعض الأفكار:

لا تخطّطوا للبقاء في مكانكم فقط من أجل الحصول على الساعة الذهبية

أخبروهم عن وظيفتهم الأولى. لا تخبروهم عن الوظيفة التي قبلوا بها لإبعادكم عن التدخل بشؤونهم أو التي اختاروها ليدخروا المال لشراء سيارة. أعني أن تخبروهم عن وظيفتهم الحقيقية الأولى. سيكونون سعداء بجني الكثير من المال. يجب أن تخبروهم الحقيقة. إنّهم يتقاضون رواتب أكبر مما يستحقون.

إنهم يتقاضون رواتب كبيرة لأنهم لا يعرفون سوى النذر اليسير من أي شيء له أي قيمة تجارية ويجب تدريبهم وإكسابهم بعض الخبرة قبل أن يكون لهم أي قيمة حقيقية. سيقولون «هذا كلام سخيف». «أنا أستحق هذا الراتب. لماذا يدفعون لي مبالغ زائدة؟» الجواب هو أنهم يدفعون لك أكثر مما ينبغي في السنتين الأوليتين؛لأنهم يقدرون أنه ما أن تعرفوا ما تقومون به، يمكنهم أن يدفعوا لكم

رواتب أقل مما تستحقون للسنوات العشرين القادمة، وهذا بالطبع ما عليهم فعله. لا تستطيع أي شركة جني المال ما لم تدفع مبالغ أقل لموظفيها مما تجنيه مقابل عمالة العاملين.

قد يسألون: «حسنًا، إذن، لماذا يبقى موظف ما يعمل في شركة كهذه؟» السبب هو أنه إذا تمكنتم من تجاوز العشرين عامًا القادمة تلك والدخول في منصب يمكنكم من خلاله الوصول إلى القمة والمساعدة في إدارة المكان، فسوف تحصلون على رواتب أكبر مما تستحقّون مرة أخرى.

هذا هو نمط الرأسمالية الحديثة. أنتم تتقاضون رواتب زائدة أثناء التدريب، وتتقاضون رواتب منخفضة أثناء عملكم، لكن لديكم الحافز للاستمرار في الحصول على رواتب منخفضة على أمل أن تصلوا إلى القمة، حيث يمكنكم مشاهدة أشخاص آخرين يقومون بالعمل ويتقاضون رواتب زائدة مرة أخرى لبضع سنوات. من الواضح أن الحيلة تتمثل في التأكد من أن تلك السنوات الوسطى، وهي السنوات التي تتقاضون فيها رواتب منخفضة، هي أقل عدد ممكن. تتمثل طريقة القيام بذلك في إدراك أنه بمجرد أن تتقنوا الوظيفة، يكون الوقت قد حان للتفكير في المضي قدمًا أو الارتقاء إلى الأعلى.

إذا كنتم تعملون لحساب شخص آخر، فبمجرد أن تعرفوا ما تفعلونه، ستجنون أموالًا لشخص آخر يمكنكم أن تجنوها لأنفسكم. لكن إذا قررتم البقاء، فإن سلاحكم الحقيقي كي تحصلوا على أجر جيد هو إدراك جهلكم. تعترفون بأنكم لا تعرفون كل شيء عن كل شيء. تحدوا أنفسكم، واجعلوا أنفسكم تتعلم شيئًا جديدًا في كل فرصة تسنح لكم.

افعلوا ذلك وستهزمون النظام. لن يكون صاحب العمل قادرًا على تحقيق الربح ببساطة مما تعلمتموه من قبل لأنكم ستجبرون صاحب العمل على الدفع لكم لتعلم شيء جديد، شيء ذو قيمة تجارية، في كل مرة تدخل فيها المكتب. وبالمناسبة، إذا اتبعتم هذا النهج، فستكون هناك فرص للوصول إلى القمة بسرعة أكبر بكثير مما لو كنتم ببساطة تتراجعون وتستخدمون ما تعرفونه دون تجديد.

هل سترغبون في الذهاب إلى طبيب حصل على آخر شهادة طبية له في عام 1948؟ لسوء الحظ، لا يزال هناك الكثير منهم حولنا، لكن تسعة أعشار العلاجات الطبية اليوم - الليزر، أجهزة الأشعة المقطعية، أجهزة تنظيم نبضات القلب، العلاج الكيميائي، الأدوية - كلها تم تطويرها بعد أن تخرج طبيب عام 1948 من كلية الطب. عليكم أن تتغيّروا باستمرار وتواصلوا التعلم حتى تتحدوا أنفسكم باستمرار، وتضيفوا بعض الأغاني الجديدة إلى برنامجكم في كل فرصة تتاح لكم. إذا لم تفعلوا ذلك، فسيترككم العالم وراءه. وهذا صحيح سواء كنتم موظفين أم أصحاب أعمال.

اختر عملًا تحب أن تؤديه واجعل منه مصدرًا للكسب

هناك كلمة مؤسفة للغاية في اللغة تسمى عمل. والعمل لا يكون عملًا إن كنتم تحبوّن القيام به، لكن يبدو أن الكثير من الناس يعتقدون أنه من أجل كسب العيش في شيء ما، فلا يستحسن أن تستمتعوا

بالقيام به... وإلا لماذا يدفع لكم أي شخص مقابل ذلك؟ إن لم يكن هذا اعتقادكم، التزموا بعمل تحبونه.

يبدو ذلك أبسط مما هو عليه لأن الكثير منا مرَّ بتجارب طفولة بدا فيها أن الأشخاص الذين يسيطرون على حياتنا مصممين على جعلنا نفعل أشياء نكرهها. من الطبيعي أن نفترض أن هذا هو حال عالم العمل أيضًا طالما كانت بدايات حياتنا وطفولتنا على هذه الحال. لكن حال عالم العمل ليس كذلك، فهو مليء بالأشخاص الذين يفعلون ما يحلو لهم فعله ويكسبون ما يعينهم على العيش عيشة كريمة جدًّا، وهذا ليس محصورًا بالأشخاص في مجال الأعمال والأضواء كشركات الإعلان، والتأليف، والتمثيل، والحفاظ على الحيتان. الفكرة الذكية التي يجب عليكم تعلمها هي أنه إذا كنتم تحبون شيئًا ما، فيمكنكم أن تجعلوه يدرّ عليكم المال بغض النظر عن مجال الأعمال الذي تعملون به.

أنا ممن يحبون اللغات وقد درست حوالي ست لغات إحداها الصينية، والحقيقة هي أنه يمكنكم كسب معيشة جيدة جدًّا في العمل عندي دون أن يكون بمقدوركم التحدُّث بكلمة واحدة بالصينية. لكن الحقيقة الممتازة هي أنه يمكنكم كسب معيشة أفضل من خلال تطبيق شيء يبدو غير ذي صلة أبدًا، مثل التحدث بالصينية، في قسم المغلّفات، وستحظون بالكثير من المرح.

لقد استخدمت قدرتي على التحدث باللغة الصينية عندما ذهبت إلى الصين كقائد لوفد أعمال. وفي الواقع، تناقلت وسائل الإعلام الحدث الرئيسي في جميع أنحاء العالم. كنت أول رجل أعمال أمريكي بعد الحرب العالمية الثانية يلقي خطابًا باللغة الصينية في هذا البلد. لقد أجريت اتصالات مع رجال الأعمال الأمريكيين في هذه الرحلة وبدأوا بتداول الأعمال معي، ويعود السبب في ذلك جزئيًا إلى تقديرهم لخبرتي اللغوية. لم تكن لديهم أية خبرة باللغة الصينية، ولم يعرفوا شيئًا عن المغلفات أيضًا، لكنهم خمنوا على ما يبدو بأن شخصًا ما تكلَّف عناء تعلم تلك اللغة الصعبة قد يكون من النوع الذي يتقن عمله في مجال آخر - مثل تصنيع المغلفات.

لذلك، من خلال التحدث باللغة الصينية، تمكنت من بيع كمية هائلة جدًّا من المغلفات. هذا يجمع القاعدة الأولى والثانية معًا. لا تبقوا في مكانكم فقط لتفوزوا بالساعة الذهبية. واصلوا التغيير والتعلم. وستجدون شيئًا يعجبكم وتجعلونه يعمل لمصلحتكم - حتى لو كان لا علاقة له أبدًا بعملكم التجاري.

ثقوا أن والدَيْكم على حق أحيانًا

دُعيت منذ سنوات إلى جامعة هارفارد لإلقاء خطاب في حلقة بحث في الأعمال التجارية لطلبة ماجستير إدارة الأعمال. بعد أن ألقيت خطابي الرسمي أمام مجموعة كبيرة من الناس، أجلسوني إلى طاولة مع ثمانية طلاب لجلسة حوار وأسئلة وأجوبة وهو النوع الذي يمكن للمجموعة أن تضعكم

خلاله تحت المجهر وتصل إلى ما وراء كل تلك العموميات البرّاقة التي كنتم تعتقدون أنكم نجوتم بإلقائها عليهم خلال خطابكم.

طبعًا، يعمل الأمر بالاتجاهين، فبينما كانوا يراقبونني، كنت أراقبهم. ما لاحظته هو أن كل واحد من هؤلاء الطلبة كان، بطبيعة الحال، حادّ الذكاء. لكن من بين الثمانية، كان هناك ستة يمكنكم التحدث معهم واثنان آخران غير قادرين على التحاور العقلاني. كان أحدهما هجوميًّا، وكان الآخر يطرح أسئلة بطريقة معقدة ومتداخلة لدرجة تشعرون معها أنه ربما كان يتحدث بفيزياء الكم، لا بالأعمال.

بصفتكم آباء وأمهات، استثمرتم الوقت والمال والمعاناة في محاولة لجعل أطفالكم يتعلمون الكثير من الأشياء التي لا يحبونها أبدًا. «لماذا، ولماذا، ولماذا عليَّ أن أتعلم لعب التنس/تناول الطعام باستخدام شوكة/ارتداء الجوارب/دراسة اللغة الإسبانية ما دمت أريد أن أكون عالم فيزياء الذرَّة/نجم موسيقى روك/أغنى شخص في العالم؟»

كل ما تقدّم مهمٌّ، وليس فقط لأن هناك في الحياة ما هو أكثر مما تفعلونه من أجل لقمة العيش. مهما بلغ ذكاؤكم أو مهارتكم فيما تفعلونه، فنحن نعيش في اقتصاد قائم على التغيير. تلتهم الرأسمالية باستمرار إبداعاتها وتلد إبداعات جديدة.

اعتاد النقّاد الاجتماعيون وصف دورة المنتجات القصيرة في السوق بأنها «تقادم مخطط له». لقد كانوا يلوِّحون بأصابعهم في وجه تلك الشركات الأمريكية الجشعة التي كانت دائمًا تنهي دورة حياة المنتجات القديمة الجيدة حتى تتمكن من بيع منتجات جديدة لعملاء بسطاء سذّج.

حسنًا، لم تعد عبارة «التقادم المخطط له» تتردّد كثيرًا بعد الآن. أثبت اليابانيون أن مشكلتنا ليست في المنتجات الجديدة، لكنها في الكثير من المنتجات القديمة غير الفعالة. وأثبت المستهلكون أنهم، وليس الرأسماليين منتفخي البطون، هم من يقررون ما الذي سيشترونه - ولن يستطيع أي مقدار من الضجيج أن يبيع منتجًا رديئًا أو قديمًا أو مبالغًا بسعره.

لا يتكرر هذا النموذج من الدمار والتغيير مرارًا وتكرارًا في السوق فقط، بل سيكون أيضًا سمة لا يمكن الهروب منها في مهن أبنائكم.

ما لم يكونوا قادرين على التواصل، وإتقان المهارات الأساسية في التحدث والكتابة بأسلوب مهذب وفعال يفرض نفسه، فمن المرجح أن يأتي يوم لا تكون فيه مهنة الفيزيائي النووي أو صانع المغلفات كافية لوحدها؛ هذا لأنه بغض النظر عن مدى سلامة الحيّز الصغير الذي قد يعتقدون أنهم وجدوه لأنفسهم، في عالم تدمر فيه الرأسمالية إبداعاتها الخاصة، ستتغير وظائفهم، وكذلك المهارات اللازمة لأدائها، وكذلك حاجة العالم لهم. كنتيجة لذلك، لن يعجزوا فقط عن البقاء للحصول على الساعة الذهبية وحسب، بل قد يضطرون أيضًا إلى الخروج إلى العالم الصعب والقاسي مرة أخرى وتسويق أنفسهم. وما لم يتمكنوا من التواصل بطريقة جذابة، فسوف يواجهون مشكلة كبيرة.

إنها تلك المهارات العمومية الواسعة، والقدرة على التواصل في الكتابة، والكلام، واللباس، والخُلُق - كل تلك الأشياء المملَّة التي كان الآباء والمعلمون يفرضونها عليهم فيدفعونهم لحد الجنون طوال تلك السنين - هي التي سوف تبقي أبناءكم في يوم من الأيام في بنطلون جينز فخم وبعيدًا عن طوابير العاطلين عن العمل.

لا مستقبل لمن يقول: «لا يمكن تنفيذ هذا العمل»

يقول المثل القديم «إذا لم يكن مكسورًا، لا تقم بإصلاحه». الأشخاص الذين ينجحون نجاحات كبيرة هم الذين يصلحونه قبل أن ينكسر. يجبرون منافسيهم على لعبة اللحاق بالكرة. إنهم يضعون قواعدهم الخاصة، وعلى الآخرين أن يلعبوا وفقها.

كانت شركة السيارات تي آر دبليو تضع إعلانًا لها في صحيفة وول ستريت جورنال يشرح ما تقدّم بأسلوب جميل. يعرض صورًا للكثير من كبار السن ذوي الألقاب المؤثِّرة وهم يقدمون آراءهم الحكيمة حول القضايا العظيمة في تلك الفترة.

أحد هؤلاء هو «هاري وارنر» كان رئيسًا لشركة «وارنر براذرز» في عام 1927، في الوقت الذي كانت فيه الصور الناطقة قد بدأت تظهر على الشاشة. كان تعليق السيد وارنر على هذا التقدم التكنولوجي هو: «من سيرغب بسماع الممثلين وهم يتحدثون؟» ثم هناك «روبرت ميليكا»، الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء في عام 1923. ويقول: «لا يوجد أي رجل يمكن أن يستخرج قوة الذرة». وهناك قول كلاسيكي من «تشارلز دويل»، رئيس مكتب براءات الاختراع الأمريكي الذي قال في عام 1899: «كل ما يمكن اختراعه، تم اختراعه». كنت أظن أن تعليق دويل يشمل كلامهم جميعًا. ربما لا. في أوائل سبعينيات القرن العشرين، تنبّأ بيل غيتس قائلًا: «لن يحتاج أي شخص إلى أكثر من 637 كيلو بايت من الذاكرة لجهاز كمبيوتر شخصي». ما الذي يشترك به كل هؤلاء الرجال الأربعة؟ لقد كانوا مخطئين تمامًا. من المرجح أن يكون لدى كمبيوتر الطفل العادي اليوم - الذي يمكن أن يشتريه من رف البقالة - 40 غيغا بايت أو ما يقرب من 63000 مرة من الحد الأعلى الذي تنبّأ به غيتس! حتى غيتس العظيم يمكن أن يخطئ.

أخبروا أطفالكم أن يجرّبوا حظوظهم. إن أكبر ميزة لدى الشباب هي أنه من دون عمليات التخويف المالية والعائلية من كبار السن، فليس لديهم الكثير ليخسروه من خلال المجازفة؛ لذا شجّعوهم على تجربة شيء جديد، وأن يتحدوا التوقعات والصعوبات.

قد يفشلون في بعض الأحيان، لكن لمضاعفة فرص نجاحهم قد يضطرون إلى مضاعفة فرص الفشل. فقط تذكروا: العجلة تدور مائلة باتجاه مصلحتهم، والنظام متحيز إلى جانبهم؛ لأنه يقوم على التغيير، على تدمير القديم. ما سيفقدونه في محاولة إجراء تغيير أقل بكثير من محاولة التمسك بالتكنولوجيا القديمة، والوضع الراهن، في نظام يكافأ التغيير.

تحقيق النجاح يصبح أصعب عندما يكون الوالدان شخصَيْن ناجحَيْن

هناك قول مأثور: «المسافة هي ثلاثة أجيال من أكمام قميص إلى أكمام قميص». ما يعنيه ذلك هو أنه إذا كان أجدادكم فقراء وأصبح أبويكم أغنياء وناجحين، فهذا أمر شائع أن تتعثروا أنتم -جيلكم- وتعودوا إلى نمط أجدادكم.

لماذا؟ السبب واحد، الطبيعة لها تسوية ثابتة لا يمكن إيقافها. لا يوجد شكل من أشكال الحياة يستمر في التحسن مع كل جيل. التوالد هو علم غير مكتمل الأركان. إذا كنتم لا تعتقدون ذلك، فما عليكم سوى النظر إلى أسر رؤساء الولايات المتحدة. نفس الآباء والأمهات الذين كان من نسلهم جيمي كارتر أعطونا بيلي كارتر. نفس الآباء الذين قدموا لنا ليندون جونسون قدموا لنا سام جونسون الذي أخفاه والده بعيدًا عن الأنظار في المباني السكنية في البيت الأبيض. ولم تكن أصغر مشاكل ريتشارد نيكسون شقيقه دونالد.

يمكننا تقديم المثل العليا الصحيحة والتعليم الصحيح لأطفالنا وفتح الأبواب لهم، لكن الباقي متروك لهم. يجد كل جيل قادته، ونادرًا ما يستخدم الجيل الأخير في قوالبه.

قبل بضع سنوات، قَبِلَ الممثل السينمائي «كيرك دوغلاس» جائزة من أشخاص هم من مسقط رأسه، أمستردام، في ولاية نيويورك. لقد كان ابنه مايكل هناك وسمع والده يقول: «أريدكم أن تعرفوا أنه كان أسهل بالنسبة لي أن أكون ناجحًا مما هو عليه الحال بالنسبة لابني. كان كل ما يملكه والدي هو عربة بلا محرِّك. لو كان لديَّ عربتا دفع. كنت سأفعل ضعف ما كان يفعله، لكن مايكل نجح على الرغم من أن لديه أبًا مشهورًا، وهذا يتطلّب بعضًا من الجهد».

لا يتوجّب على أطفالكم أن يتفوّقوا على الآباء أو الأمهات الخارقات ليكونوا ناجحين. إذا وضعوا أهدافهم الخاصة، واستخدموا مواهبهم وقدراتهم الخاصة، واتخذوا ما يلبي احتياجاتهم مما قدمنا لهم وتجاهلوا الباقي، فلديهم كل ما يحتاجونه ليكونوا ناجحين بأي معيار.

❢ ❢

الفصل السابع خاتمة: كيف نحقّق النجاح

كيف نحقّق النجاح

لقد قطعتم شوطًا كبيرًا معي، ثلاثة دورات قصيرة من منهج هارفي ماكاي وحزمة كبيرة من النصائح. حان الوقت للتعامل مع التحدي الكبير: الوصول إلى القمة بلا توقّف، ولدي أفكار لهذا الموضوع.

هل لاحظتم أننا وصلنا إلى هذه النقطة دون استنزاف الكلمة التي تظهر في كل كتاب مشابه لهذا النوع من الكتب؟

الكلمة هي «الإصرار». إن أيَّ كتاب حول «كيف تنجحون؟» لا يتضمن المشهد الإلزامي عن الإصرار هو مثل الفيلم حول الغرب الأمريكي الذي لا يحوي مشهد المبارزة بالمسدسات.

لقد قضيت وقتًا وأنا أصارع لكي أحقق نصيبي المطلوب مني حول موضوع الإصرار من دون إطلاق كافة الإنذارات التي ترصد العبارات المكررة، وأرجو أن يكون عندي الجواب. سأخبركم بحكايتين وهما من أساطير عائلة «ماكاي» وسأترك لكم القرار عن أهمية هذه الصفة لنجاحكم.

كما ذكرت سابقًا، كان والدي هو مراسل وكالة أسوشييتد برس Associated Press في مدينة سانت بول وكان بارعًا جدًّا في عمله هذا. كان في تلك الفترة مرادفًا «لجورج ويل» الشهير. لم يكن لدى هنري لويس منكن ما يخشاه من والدي كرجل أساليب عظيم. كانت أعظم صفات أبي المهنية هي قدرته على تقصي القصة الإخبارية وعزمه الذي لا يلين في الحصول عليها.

في عام 1932 كانت مدينتا مينيابوليس وسانت بول سيئتا السمعة كمرتع يتسكع فيه رجال العصابات. ما كان مطبقًا حينها هو سياسة «المدينة المفتوحة». في أي وقت لا على التعيين كان جون ديلينغر وعصابة باركر Barker وألفين كاربيس «المخيف» يعيشون في المدينتين التوأمين دون أن يتعرض لهما رجال الشرطة بشكل أو بآخر. وبالمقابل كان على رجال العصابات أن يؤدوا أعمالهم خارج حدود المدينة، وذلك بالطبع لإظهار امتنانهم للسلطات المحلية بأسلوب ملموس فعلًا.

وكما هو متوقّع، انهار هذا الترتيب حيث قامت عصابة باركر كاربيس باختطاف رجلين ثريين من سكان سانت بول وهما المصرفي «إدوارد بريمر» و«ويليام هام» وهو رجل ثري يعمل بتقطير المشروبات الكحولية. قام والدي بتغطية المحاكمات التي تلت ذلك لصالح وكالة أسوشييتد برس.

في يوم السادس عشر من ديسمبر/ كانون الأول 1932 جرى اغتيال أحد الأشخاص الأبرياء أثناء عملية سرقة بنك كانت حصيلتها 118 ألف دولار في مينيابوليس. وتمَّ تعقب الجريمة وصولًا إلى أن مرتكبها كان من عصابة باركر كاربيس وتمكنت عملية إغارة على لعبة بوكر محلية من الإمساك بعدد من الشخصيات من بينهم لص غير ذي أهمية اسمه «ليونارد هانكينز» يُعتقد أنه عضو في العصابة. أدين هانكينز بالجريمة وحكم عليه بالسجن مدى الحياة في عام 1933.

بحلول عام 1935 كان معظم أفراد عصابة «باركر كاربيس» في عداد الموتى أو في السجن. ومع سعي الذين بقوا على قيد الحياة منهم للحصول على عطف المحاكم من خلال اتهام الآخرين علنًا بجرائم متعددة، بينت قصصهم، التي كان والدي بطبيعة عمله هو من يغطيها، أن هانكينز لم يكن قد شارك في عملية السطو على البنك ولم يشارك في الجريمة، كما أنه لم يكن عضوًا في العصابة.

بناء على هذه المعلومات، قام والدي بإقناع الحاكم «فلويد أولسون» بفتح تحقيق لكنَّ أولسون توفى قبل أن يتمكن مكتبه من إصدار التقرير. أما خلَفه فبقي في منصبه ستة أشهر خسر بعدها انتخابات تلقى فيها الكثير من الضربات ليفوز منافسه «هارولد ستاسن» الذي باشر بدوره مرة أخرى بقضية هانكينز من الصفر.

بحلول ذلك الوقت كان عام 1939 هو العام السابع بعد السطو على المصرف والجريمة. وصدر بعده بسنتين تقرير ستاسن والذي ينصّ بإطلاق سراح هانكينز عام 1941 لكن كما كتب أبي: ألقت التعقيدات بظلالها على القضية. كان هناك قرار محكمة بالقبض على هانكينز لقيامه بسرقة 13 دولارًا قبل ذلك بسنين عديدة في مدينة بادوكا بولاية كينتاكي. فطالب المسؤولون في ولاية كينتاكي بتسليمه لهم.

لم تكن سلطات ولاية مينيسوتا لتقبل بأن تضيف على المعاملة غير الإنسانية لرجل احتجزته لثماني سنوات لقاء جريمة كان بريئًا منها، بأن تقوم بإرساله إلى ولاية أخرى ليقضي مدة سجن في مؤسسة إصلاحية جنوبية لقاء جريمة سرقة ثلاث عشرة دولارًا. وبما أن هذه السلطات كانت تعلم أن ولاية كنتاكي لا تقبل بتسليم أي شخص من مصح عقلي إلى خارج الولاية فقد اختارت الخيار الحزين بنقل هانكينز إلى مشفى سانت بيتر الحكومي للمجانين الإجراميين.

لم يتوقّف أبي عن العمل على هذه القضية طوال مجرياتها كاتبًا عن لا عقلانية احتجاز هانكينز الذي كان عاقلًا تمامًا في مصحٍ للمجانين.

بالرغم من أن هانكينز عاش حياة لا تتخللها أحداث نسبيًّا وكان باستطاعته شراء بعض الرفاهيات الصغرى بالستين دولارًا التي كان يتلقاها كراتب تقاعدي عن العجز الذي أصيب به أثناء خدمته في الحرب العالمية الأولى، وفيما عدا القصص التي كتبها أبي عنه وطلباته المستمرة لإنصافه، أصبح

هانكينز في طيِّ النسيان. لكن أبي ثابر وأصر إلى أن تمكن في النهاية في عام 1949 من الحصول على تحرك رسمي في قضيته.

جرى منح هانكينز شهادة عاقل وأعيد نقله إلى سجن الولاية. صدرت سلسلة جديدة من المقالات بقلم أبي وبدأ الحاكم في ذلك الوقت بالاهتمام به لكن عُيِّن بمنصب قضاء فيدرالي.

في النهاية، في عام 1951 عقد خلَفه السياسي «ك. إلمر آندرسون» جلسة غير اعتيادية لمجلس العفو في الولاية، وكان الأول من نوعه في تاريخ الولاية، لسماع قضية هانكينز. قبل بدء جلسة الاستماع بساعتين تلقّى المجلس كلمة رسمية مفادها أن ولاية كينتاكي «لم تعد مهتمة» بالمدعو ليونارد هانكينز.

قدم أبي إفادته أثناء جلسة الاستماع وهو الذي لازم هانكينز طوال مجريات القضية وكان المناصر والزائر الوحيد له في مناسبات عيد الميلاد وعيد الشكر.

بعد ثمانية عشر سنة طويلة، قضى عشرة منها في مصحّة عقلية، أطلق سراح هانكينز من جريمة لم يرتكبها.

كانت مكافأة هانكينز هي حريتّه. أما جائزة جاك ماكاي فكانت جائزة القصص الكبيرة المسماة Pall Mall Big Story وفيها تُقدَّم الجائزة ضمن برنامج في الراديو الوطني تقديرًا للعمل الاستثنائي الذي ينجزه صحافي، وكذلك حصل على مؤونة مدى الحياة من سجائر بول مول، وبما أنه قال ذات مرة: «توقّفتُ عن التدخين في سن الثامنة» بعد السيجارة التقليدية الأولى خلف الكاراج، لذلك لم تكن لجائزته أية فائدة.

كان ذلك جاك ماكاي. العزم والعاطفة.

إليكم مثال آخر...

في بداية ثلاثينيات القرن التاسع عشر كان الحاكم أولسون من ولاية مينيسوتا شخصية وطنية. لو قُدِّر له أن يحظى بكاتب خبير بإخفاء المعلومات موهوب كموهبة روبرت بين وارن مؤلف كتاب All the King’s Men لكان أولسون ومعه هووي لونغ في عداد الخالدين باعتباره المثال الأفضل عن الحاكم الشعبي في فترة الركود الذي يتحوّل إلى طامح للوصول إلى الرئاسة.

في صيف عام 1935 خرَّ أولسون صريع الفراش وهو يفارق الحياة مصابًا بالسرطان في عيادة مايو في مدينة روتشستر بولاية مينيسوتا. وتحوّل الأمر إلى ترقّب موت الحاكم بين المراسلين الصحفيين، وانطلقت منافسة فيما بينهم على من سيكون الفائز بالسبق الصحفي.

كان أبي قد تمركز في الشارع خارج نافذة غرفة أولسون وكان قد أعطى ممرضة أولسون بضع دولارات لتعطيه إشارة بأن تقوم بإنزال الستارة في غرفة ملاصقة عندما يتهاوى أولسون.

نظرًا لأن المشفى ما كان ليسمح للصحفيين باستخدام هواتفهم للاتصال وإيصال قصصهم عبر الهاتف إلى الصحف ونظرًا لأن الهواتف المأجورة كانت أندر يومها من ندرتها في يومنا هذا، قام أبي بإعطاء صبي ربع دولار ليمسك له سماعة الهاتف ويبقيها مرفوعة في بقالية على ناصية الشارع على بعد بناءين اثنين.

توفي أولسون وانخفضت الستارة، وانطلق أبي يعدو نحو البقالية. وبينما كان يعبر الشارع الأخير وكل تركيزه منصب على القصة التي سيبثها عبر خدمة الأخبار الوطنية في الدقائق القليلة القادمة، صدمته شاحنة. فما كان منه إلا أن نهض ونفض عن نفسه الغبار، وسار وهو يعرج نحو الهاتف وبلَّغ قصته، وحينها فقط أجبر نفسه على السير وهو يعرج إلى المشفى ودخل إليها كمريض للمعالجة. حقق جاك ماكاي سبقه الصحفي.

وبعد ثمان وعشرين سنة وكنت حينها في الثامنة والعشرين من عمري، كنت قد تجاوزت الثلاث سنين كصاحب عمل وكنت أبحث عن قرض عقاري لبناء منشأة صناعية جديدة قيمتها مئتي ألف دولار. ذهبت إلى ثلاثة عشر مؤسسة للإقراض وإلى كل مصرف وشركة قروض عقارية في المدينتين التوأمين وأُغلق الباب في وجهي ثلاث عشرة مرّة.

ثم قمت بشراء خريطة وفرجار من متجر، أي قطعة عنده بقرش، وقمت برسم دائرة قطرها ثلاثة إنشات في وسطها ولاية مينيسوتا، وبدأت بالاتصال هاتفيًا بكل المصارف وشركات الإقراض العقاري ضمن الدائرة. كانت النتيجة المزيد من الأبواب المغلقة في وجهي. تابعت رسم الدوائر. في النهاية قمت برسم دائرة كبيرة تغطي ولاية ميلووكي ومن هناك حصلت على أموال قرضي العقاري.

العزم؟ في حالة أبي، أنا واثق أنه كان يعتقد أنه يقوم بعمله وأنه صُدِم ورُمي على الرصيف لأنه تهوّر للحظات. في حالتي لم أعتبر الأمر سوى ممارسة من صلب العمل المهني. كنت سأبقى أرسم الدوائر حتى يومي هذا لو لم أتمكن يومها من التواصل. بلغ الفرق بين أن أمتلك أنا أرضي ومعملي وبين أن يقوم أحد آخر بالبناء وإيجاره لي بمليون دولار.

لكن حتى بالمجازفة بتلك الأموال ستتفاجئون بعدد رجال الأعمال الذين سيلقون مناشفهم مثلما يفعل الملاكمون كناية عن الهزيمة والانسحاب، أو سيستلقون على حافة الرصيف.لاتكونوا مثلهم.

هنالك فعلًا تركيبة سحرية للنجاح. من السهل جدًّا شرحها لكن الصعب هو كيفية تنفيذها. بالرغم من أننا جميعًا لدينا خصائص فردية تجعل من كل واحد منا شخصًا فريدًا، أعتقد أني قد رأيت ما يكفي من الناجحين بحيث أستطيع أن أحدّد تلك الصفات المشتركة التي تجعل من الناجحين ناجحين.

التصميم + تحديد الهدف + التركيز = النجاح

«غاري بلايير» هو لاعب غولف من جنوب إفريقيا والفائز بعشرات البطولات ومن بينها بطولة الولايات المتحدة الأمريكية المفتوحة، وبطولة الماسترز، وبطولة المملكة المتحدة المفتوحة، وبطولة رابطة لاعبي الجولف المحترفين. بالإضافة لفوزه ببطولة الماسترز ثلاث مرات، إنه اللاعب الوحيد في القرن الحادي والعشرين الذي يفوز ببطولة بريطانيا المفتوحة خلال ثلاثة عقود مختلفة من السنين. خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين لم تفتر همّته ففاز بتسعة بطولات كبرى. إنه رياضيّ جيد، لكن جميع الآخرين في البطولة جيدون كذلك. واجه بلايير العديد من العقبات التي كان عليه التغلب عليها. يبلغ طوله 167 سم تقريبًا أي إنه ليس صاحب قوام ممشوق على ملاعب الغولف. لقد عانى من مشاكل صحية كبيرة، وفي الستينيات كان يلعب الغولف ومن حوله أربعة حراس شخصيين. لقد جعلت سياسات جنوب إفريقيا العرقية من بلايير هدفًا للتهديدات وممرضًا للعديد من الحوادث البشعة.

التقيت ببلايير في عام 1955 في جولة تدريبية قبل يوم واحد من بدء بطولة سانت بول المفتوحة وهي بطولة مهمّة في تلك الأيام. كان بلايير محترفًا غير مشهور وكنت أنا هاويًا غير مشهور. كانت سنة بلايير الأولى في طواف الولايات المتحدة الأمريكية، وكنت قد تخرّجت للتو من جامعة مينيسوتا حيث حصلت على جائزة التشجيع في الغولف ولم يكن أحد قد أقنعني بعدم احتراف اللعب.

صرنا أصدقاء على الفور. حيث كنا من نفس المدينة وكنا في سن متقارب عرضت عليه أن أريه معالم المدينة ذات مساء والتي لم تتغيّر. خرجنا مع نصف دزينة من الشباب تلك الليلة وقضينا وقتًا رائعًا. في اليوم التالي، وبالرغم من أن الوقت المحجوز لي للعب الغولف كان بعد الظهر ووقت بلايير كان في الصباح كنت متحمسًا جدًّا بتعرّفي على هذا الصديق الجديد فقررت المشي معه في جولته. كان قد بدأ للتو باللعب بأول حفرة وكان يسير نازلًا من الجزء حليق العشب من الملعب عندما وصلت إليه. كان المسار خاليًا. لم يكن في 1955 متفرجون يتابعون غاري بلايير وهو يلعب الغولف.

سألته: «غاري، كيف حالك؟ ألم نستمتع بوقتنا ليلة البارحة؟»

لم يغيّر خطواته. لم يُدِر رأسه. بقيَت عيناه مركّزة على الأفق. كانت على جبينه قبعة شمسية. كاد ردّه أن يركز على اللعب.

«هارفي، لا أستطيع التحدث معك. لا بد لي من التركيز. سأراك عندما أنتهي».

سرت بخطًى متثاقلة مرة أخرى إلى النادي وكنت محطمًا.

في عام 1985 التقيت صدفة ببلايير وقابلت زوجته وأخبرتهم القصة. ضحكت زوجته.

قالت لي: «لا تشعر بالسوء يا هارفي. في الواقع، كان كريمًا بذلك معك إلى حد ما. إنه لا يبدي اهتمامًا بوجودي عندما يكون في ملعب الغولف».

الإصرار. تحديد الأهداف. التركيز. كلها كلمات رنّانة. لكن الكليشيهات صحيحة. هذا ما يجعل من غاري بلايير فائزًا، في حين يظل الباقون منا هتّافين، سواء في الغولف أو في الحياة.

ربما تقولون لأنفسكم وأنتم تقرأون هذه القصة «حسنًا، يمكنني أن أفعل ذلك. يمكنني أن أكون أحادي التفكير وملتزمًا مثل غاري بلايير». أراهن بنسبة تسعة إلى واحد أنكم لا يمكنكم ذلك. دعوني أخبركم لماذا.

خلال الجهود التي استغرقت سبع سنوات لبناء ملعب جديد مقبب في وسط مدينة مينيابوليس، ألقيتُ مئات الخطب باسم المشروع. لطالما أنهيت ما كنت أقول بطلب التصويت من الجمهور برفع أيديهم للإشارة إلى عدد المهتمين بما يكفي للحفاظ على ناديي التوينز والفايكنغ في مجتمعنا للكتابة لممثليهم أعضاء مجلس الشيوخ أو ممثليهم في الولاية. كان أكثر من 90٪ من الجمهور يرفعون أيديهم دائمًا. قلت: «عظيم، أريد فقط أن أطلب منكم شيئًا بعد: أرسلوا لي نسخة من الرسالة». لم أحصل قط على أكثر من 10٪.

العزم؟ تحديد الأهداف؟ التركيز؟ جميعنا يعتقد أننا نمتلكها. لكن الحقيقة هي أننا لا نمتلكها. لقد كتبت هذا الكتاب لمساعدتكم في الانضمام إلى نادي أولئك الـ 10٪. إنه ليس نادٍ حصري. عليكم فقط أن يعملوا بجد للانضمام إليه.

قام «بيتر أوبرروث»، وهو ابن بائع متجول يبيع جوانب البيوت المصنوعة من الألومينيوم، ببناء واحدة من أفضل شركات السفر في الولايات المتحدة، وحصل على لقب رجل العام في مجلة تايم في يناير/ كانون الثاني 1985.

قابلت «أوبرروث» في منتصف الستينيات من القرن التاسع عشر عندما انتخب للعضوية في منظمة الرؤساء الشباب وهي منظمة أعمال وطنية تتألف من رؤساء الأعمال الذين تقل أعمارهم عن خمسين عامًا، ومن شركات بها أكثر من خمسة وسبعين موظفًا ومبيعات تبلغ خمسة ملايين دولار. كان عمره ثلاثين عامًا. وكنتُ قد نلت العضوية قبل ذلك بعام.

كان حِسُّ أوبرروث بالانضباط الذاتي قويٌ لدرجة أنه بالكاد يستطيع تحمّل الآخرين عندما لا يتمتعون بنفس هذه الصفة. إذا رأى موظفًا يتكلم ويده على فمه، فمن المعروف عنه أنه كان يمد يده وينفض تلك اليد بعيدًا. لم يُصرّ فقط على أن يرتدي موظفوه المعاطف وربطات العنق طوال الوقت، بل وأصرّ أيضًا على أن يحصلوا على معاطف جديدة إذا شعر أن المعاطف وربطات العنق كانت رثّة. وخلافًا لمعظم الطغاة الآخرين أصحاب طاولات المكاتب الخالية، كان أوبرروث يضع شيكًا لشراء الملابس الجديدة في مغلف كما يضع رسالة العتاب الخطي أو التوبيخ.

عزم؟ تحديد الأهداف؟ تركيز؟ كل ما تنبأتم به صحيح. وقد انتقل أوبرروث بها إلى مستوى أعلى من الذي وصل إليه بلايير. أوبرروث هو قائد كشخص وكذلك رائد أعمال. إنه من بين أولئك الذين يحدّدون الأسلوب للآخرين وكذلك يحدّده لنفسه.

من خلال جهوده، الألعاب الأولمبية الثالثة والعشرون، على عكس الاثنتين والعشرين التي سبقتها، لم تدرّ الأرباح وحسب، بل إنها بلغت مئتان وخمسة عشر مليون دولار. وفي مراسم الختام، كان هناك حدث أكبر لم يسبق له مثيل حين استقبل أوبررو بحفاوة بالغة. لقد حضرْتُ الكثير من الأحداث الرياضية في حياتي، لكن هذه كانت المرة الأولى التي رأيت فيها أربعةً وثمانين ألف شخص يقفون على أقدامهم فرحين مثل فرحة الشخص الذي باع التذاكر.

قبل وقت قصير من وفاة كيرت كارلسون قدرت وكالة فوربس ثروته بقيمة 1.6 مليار دولار. كان أغنى رجل في ولايتي. لقد بدأ من لا شيء، حيث قام ببيع الطوابع الممتازة للبقالة خلال فترة الكساد الكبير، وبنى مجموعة عالمية في السفر والتسويق في مجال الضيافة بمبيعات تتجاوز أربعة مليارات دولار سنويًا بحلول عام 1988. كما هو الحال مع غاري بلايير وبيتر أوبرروث لم يكن العمل مع كيرت دائمًا ممتعًا كقضاء يوم على الشاطئ. كان من المعروف أنه يوبّخ مرؤوسيه بلا أية ضوابط. لم يمنعه أي شيء. إذا كنتم ترغبون في وضع الثلاثة منهم - بلايير، وأوبرروث، وكارلسون -في غرفة معًا، وأعطيتم كلًا منهم فأسًا، وأطفأتم الأنوار، فلا يساورني شك في أن كيرت هو الذي سيخرج من تلك الغرفة- وبيديه ثلاثة فؤوس.

وكان البعد الإضافي لدى كيرت هو رؤيته البعيدة. لقد كان بلا شك رجل لا يخاف عندما يتعلق الأمر بدعم أحكامه. لم يقبل أن يرتدي لجام أحد. لم يشأ كيرت أي يكون لديه مساهمين أو شركاء أو مالكي أسهم. كان يريد كل شيء أو لا شيء. على الرغم من أنه باع من حين لآخر قطعًا وأجزاء من أعماله، لن تجدوا شركات كارلسون في أي بورصة. إذا كان الأمر يعني أن عليه تأمين كل رأس ماله داخليًا، فليكن ذلك. اختار كيرت المضي في الطريق لوحده.

لماذا؟ ذلك لأنه شعر أن أحكامه كانت أفضل من أحكام مساهميه المحتملين، وشركائه، ومالكي الأسهم، ولم يكن يريدهم أن يكبحوه. أثناء إدارة كارتر، عندما خضعت الولايات المتحدة لكساد قاس جدًا، صدمني كيرت بقوله إنه لم يكترث لما فعله الاقتصاد في تلك السنة، أو السنة المقبلة، فيما يتعلّق بأعماله. الكساد، والركود، قال إنه لا يهتم أبدًا على المدى القصير. كالعادة، سيصبح القوي أقوى والضعيف سيصبح أضعف، ومهما حصل، فإن مبيعاته، التي تزيد قليلًا عن مليار دولار، ستكون أربعة مليارات دولار بحلول عام 1987.

قال: «لا تقول «قف» في سباق خيول». لقد كان في سباق الخيول طوال حياته، يسابق نفسه في معظم الأوقات - لأنه ترك منافسيه خلفه. لقد تغلّب على الموعد النهائي الذي وضعه لنفسه بمدة اثني عشر شهرًا وبلغت مبيعاته عام 1987 قيمة أربعة مليارات دولار ثم كان هدفه خمسة مليارات

دولار. عندما توفي، كانت الشركة تتجه نحو حدود ستة مليارات دولار. مارلين كارلسون نيلسون، ابنة كيرت المتفوقة للغاية والمدير التنفيذي للمؤسسة، حملت تقليد كيرت كارلسون الرائع وقامت بتطويره. في الواقع، إذا جمعتم معًا المبيعات من جميع العمليات العالمية، التي تملكها الشركة، أعمال الإمتيازات، سيبلغ إجمالي المبيعات 20.9 مليار دولار. وهذه شركة خاصة.

أعتقد أن القصة التي تمثله أفضل تمثيل حدثت في اليوم الذي تعرضت فيه مينيسوتا لأسوأ عاصفة ثلجية منذ خمسين عامًا. تم إغلاق مطار مدينة مينيابوليس «مطار سانت بول الدولي» وهو الذي كان يُستخدم للتعامل مع الأسوأ ثم الأسوأ من حالات الطقس، لأول مرة على الإطلاق. كنت قد حدّدتُ موعدًا لعقد اجتماع في نيويورك قبل ذلك بأسابيع، وكان كيرت ذاهبًا إلى هناك في الوقت نفسه وعرض علي رحلة في طائرته النفاثة. كانت فرصنا في الخروج من المدينة تبدو ضئيلة للغاية. أخيرًا، على الرغم من أن العاصفة كانت لا تزال قوية جدًا، إلا أن المطار قدم فترة سماح قصيرة بطريقة غير مفهومة وتم فتحه للطائرات الصغيرة فقط. بصراحة، بحلول ذلك الوقت لم أكن حريصًا على إغاظة آلهة الطقس في مينيسوتا، لكن كيرت لم يبدُ قلقًا على الإطلاق. وبينما كانت الطائرة تتسارع على المدرج استعدادًا للإقلاع، التفت كيرت لي وقال لي بفرح، «انظر يا هارفي، لا آثار لطائرات في المدرج المليء بالثلج!»

لا يزال بإمكان كيرت كارلسون، البالغ من العمر سبعين عامًا، والذي يفوق بغناه الأحلام، تلمع عيناه ويشعر بحماسة أن يكون الأول، بغضّ النظر عن الخطر.

لن يفشل أي جهد إنساني إذا كان المسؤول هو غاري بلايير أو بيتر أوبرروث أو كيرت كارلسون، لكنني رأيت شركة تلو الأخرى تفشل أعمالها لأن المالكين اعتبروا نجاحاتهم أمرًا مسلَّمًا به.

عندما كنت طفلًا، كانت تذكرة كرة القدم لجامعة مينيسوتا هي السلعة الأهم في المدينة. وقد علمت الدائرة الرياضية بذلك. كان المدير الرياضي للجامعة ينظر بسخرية إلى الفقراء الذين لم يتمكّنوا من الحصول على تذاكر لحضور ألعاب فريق غوفرز Gophers. لم يجرِ الرد على اتصالات الهواتف؛ كانت الطوابير لشراء التذاكر طويلة، وكانت الابتسامات وكلمات الشكر قليلة. حتى أن الراغبين بحضور المباريات قاموا بتمشيط صفحات الوفيات بحثًا عن أسماء أصحاب بطاقات الموسم، وكانت إشعارات إلغاء التذاكر من جامعة مينيسوتا تصل إلى منازل الثكلى في نفس الوقت الذي تصل فيه رسائل التعازي القصيرة.

عندما وصلت رياضات دوري المحترفين الكبير إلى مينيابوليس - سانت بول (المدينتان التوأمان) في أوائل الستينيات من القرن الماضي، انقلب السحر على الساحر، وانكشفت خدعة النتائج الهزيلة التي كانت الجامعة قد أفرزتها على مرّ السنين. فقد تجمّهر الجمهور أمام المحترفين طوال خمسة وعشرين عامًا، أي إلى أن وصل لو هولتز، كانت فيها كرة القدم من أداء فريق غوفرز تتمتّع بشعبية تعادل سعة انتشار حكّة التعرق بين الفخذين عند الرياضيين.

لا تتمتّع أي شركة بامتياز دائم للمستهلكين. لا أحد يملك اللعبة الوحيدة في المدينة. إن دورة التدمير والتغيير التي لا تنتهي أبدًا والمتأصلة في الاقتصاد الرأسمالي توفّر دائمًا الفرص لمن يمتلكون العزم والأهداف والتركيز.

ما دام بإمكان عالمنا إنتاج أشخاص مثل غاري بلايير وبيتر أوبرروث وكيرت كارلسون فلديكم فرصة جيدة كالتي سنحت لهم للوصول إلى القمة.

لا تتعلّمون السباحة مع أسماك القرش في جولة واحدة. تتطلب التحديات ذات المخاطر الكبيرة خبرة الممارسة والمثابرة. تمت كتابة هذا الكتاب لمساعدتكم في التنقّل في مياه الحياة الخطرة بشكل أكثر أمانًا وازدهارًا. هدفي في هذا الإصدار المحدَّث من كتاب «تعلّمْ التسويق ولا تخشَ السباحة مع أسماك القرش» هو تزويد قراء اليوم ببعض المفاهيم والرسائل المحدَّثة، مع الحفاظ على الجوهر الحقيقي لهذا الكتاب الذي وجده كثير من القراء مفيدًا. لقد ذكرت أيضًا بضعة أسماء في القائمة الناشئة من القدوات. أراهن أن العديد من قرّاء هذا الكتاب سيكونون على قائمة الأساطير في المستقبل. إذا كانت لديكم الإرادة والمعنويات، فلمَ لا تكونون منهم؟

❢ ❢